

แบบจำลองเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี

Causal Relationship Model's Organizational Citizenship
Behavior of Military Recruitment Officer

เจนวิทย์ เลิศอารยกุล

Janwit Lertarayakul

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและอิทธิพลของลักษณะของงาน ลักษณะ ผู้บังคับบัญชา การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี และพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนจากบุคลากรในสำนักงานสัสดีทั่วประเทศทั้ง 4 กองทัพอากาศจำนวน 425 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและโปรแกรมสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการสัสดี หน่วยบัญชาการรักษาดินแดนและสัสดีจังหวัดที่เป็นตัวแทนจากกองทัพอากาศทั้ง 4 กองทัพอากาศรวม 5 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงาน ลักษณะผู้บังคับบัญชา การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยความผูกพันต่อองค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ลักษณะผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การตามลำดับ ส่วนการพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดีพบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปรในแบบจำลอง พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือลักษณะงานและลักษณะผู้บังคับบัญชา ในขณะที่การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในทิศทางตรงกันข้ามกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

คำสำคัญ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ลักษณะผู้บังคับบัญชา โปรแกรมสมการโครงสร้าง

Abstract

The purposes of this research were to investigate the status and influence of job characteristics, leadership, organizational justice, organizational commitment and organizational citizenship behavior of Military Recruitment officer and develop causal model's organizational citizenship behavior of Thai Military Recruitment Officer. This research combined the mixed method both quantitative approach and qualitative approach. The instrument for quantitative research, using questionnaire, obtained by multi - stage random sampling, consisted of 425 officers in 4 regions army around the country. Data were analyzed by descriptive statistics and structural equation modeling. The instrument for qualitative research, using in - depth interview were 5 persons, consisted of assistant director of recruiting officer in Armed Guard Office and 4 provincial recruiting officers who were the representative of 4 regions army. Data were analyzed by content analysis. The result indicated the status of job characteristics leadership, organizational justice, organizational commitment and organizational citizenship behavior of Thai Military Recruitment Officer were the mean levels of all items. Organizational commitment was at a high average mean, organizational citizenship behavior, leadership, job characteristics and organizational justice respectively. The development of causal model's organizational citizenship behavior of Thai Military Recruitment Officer indicated the adjust model was well consistent with the empirical data according the hypotheses significantly. By hypotheses testing, organizational commitment had mostly direct

effect organizational citizenship behavior, job characteristics and leadership respectively, organizational justice had reverse effect organizational citizenship behavior.

Key Words : Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Organizational justice, leadership, SEM

บทนำ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเพื่อให้เกิดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นอกเหนือจากการกำหนดหน้าที่ของงานประจำของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนและอย่างเป็นทางการแล้ว หากบุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทการทำงานนอกเหนือจากงานที่ได้ปฏิบัติตามหน้าที่หรือเป็นประจำแล้ว รวมเรียกว่า “พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร” (Organizational Citizenship Behavior: OCB) (Robbins, 2000) การแสดงออกเหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพขึ้น เพราะเป็นการส่งเสริมปริมาณและคุณภาพของผลผลิตให้สูงขึ้น ในขณะที่ Mooman (1991) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในงาน เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าวช่วยทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ (Avinash, & Lima, 2009) นอกจากนี้การปฏิบัติงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ และมีการตื่นตัวเกินไปกว่าบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กรหรือหน่วยงานไม่ได้บังคับหรือกำหนดไว้ว่าต้องปฏิบัติแต่พนักงานมีความเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติด้วยตัวเอง ไม่ได้มีแรงจูงใจหรือการให้รางวัลแต่อย่างใด พฤติกรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Organ, 1991)

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรและส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (Organ & Ryan, 1995) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับองค์กร ในส่วนของผลการปฏิบัติงานนั้น พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997) และมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน พนักงานที่มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนั้น มีแนวโน้มที่จะได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่น (Schnake & Dumler, 1997) ในด้านขององค์กรนั้น พบว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ช่วยเพิ่มผลสำเร็จให้องค์กร ลดจำนวนทรัพยากรบุคคลที่เคยปฏิบัติงานเพียงหน้าที่เดียว ให้สามารถ

ทำงานได้หลายหน้าที่หรือหลายบทบาทได้มากขึ้น เป็นการสร้างทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด (Podsakoff et al., 2000) มีเป้าหมายที่มุ่งไปในการสร้างผลงาน มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงานภายในและภายนอกกลุ่มงาน (สฎายุ ธีระวิษิตตระกูล, 2549) ช่วยเสริมสร้างผลผลิตภาพของผู้ร่วมงานเนื่องจากการช่วยเหลือในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจร อันจะ ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น สามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดีที่สุดให้คงอยู่ในองค์กร มีการสนับสนุนและช่วยเสริมสร้างผลผลิตภาพด้านการจัดการให้มีความคงที่ และเพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติ งานในองค์กร (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997) พฤติกรรมดังกล่าวถือว่าเป็น “เครื่องหล่อลื่น” และเป็นกลไกที่สำคัญขององค์กร (Social Machinery) ที่จะช่วยทำให้งานมีความลื่นไหล มีความสะดวก รวดเร็วและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรเพิ่มมากยิ่งขึ้น

Organ (1991) จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรไว้ 5 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นการให้ความช่วยเหลือกันและกันในด้านต่าง ๆ เช่น เข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในทันทีที่เกิดปัญหาในงาน แนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักงานเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือแนะนำวิธีการ ใช้วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่าง ๆ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นการปฏิบัติตามระเบียบ และสนองนโยบายขององค์กร การตรงต่อเวลาในเวลาทำงาน การดูแลรักษาเครื่องใช้ขององค์กร ไม่ใช่เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว ผู้ที่มีความสำนึกในหน้าที่ มักปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบาย ขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Byrne & Chegin, 2009) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวนหรือความเครียดความกดดัน เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งที่มีสิทธิที่จะเรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้ แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและเกิดการโต้เถียงยืดเยื้อจนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน เขาจึงจำเป็นต้องอดทนด้วยความเต็มใจ (Avinash, & Lima, 2009) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นการคำนึง ถึงเพื่อนร่วมงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจจะเกิดตามมา การปฏิบัติงาน ในองค์กรนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น จึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่นเป็นสำคัญด้วย เช่น การเคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้หรืออุปกรณ์ร่วมกัน และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นลักษณะของความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมทำกิจกรรมและสนใจเข้าร่วมประชุมขององค์กร รู้จักรักษาความลับขององค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กร

มีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์กร (Byrne & Chegin, 2009) แรงจูงใจในการทำงานมักไม่ได้เกิดจากตัวบุคคลเป็นหลักแต่จะเกิดขึ้นจากลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่หรือคุณลักษณะของงาน (Task Identity) (Hackman & Oldham, 2009) ยิ่งงานนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานหรืองานมีความเฉพาะเจาะจง ไม่สลับซับซ้อน มีความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) และไม่ต้องถูกควบคุมหรืออยู่ในสายตาของผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลได้เป็นอย่างดี และทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ด้วยความสบายใจ (Mathebula, 2004) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การต่อผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่แตกต่างกัน ในส่วนของลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้วิจัยศึกษา แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประเภทที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก โดยไม่นึกถึงหรือสนใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ใช้คำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว ในขณะที่ ผู้บังคับบัญชาก็ประเภทหนึ่งจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บังคับบัญชาในลักษณะนี้มักจะใช้การแสดงออกในลักษณะที่ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความรักใคร่และเกิดความเกรงใจต่อกัน (Blake & Mouton, 1991)

การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร หากเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทุ่มเทการทำงานกับคนที่ทำงานอยู่ในระดับเดียวกันแล้วรู้สึกไม่เท่าเทียมกัน จะส่งผลเกิดความขัดแย้ง เกิดการต่อต้านทุกรูปแบบ และบุคคลนั้นจะไม่ตั้งใจหรือทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ (Moore, 2000) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Farrell & Finkelstein (2007) ที่กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในองค์กรและผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น และยังจะก่อให้เกิดพฤติกรรมกรช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย (Greenberg, 1990) เมื่อบุคคลรับรู้ว่าไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร ย่อมจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรตามมา ข้อดีของความขัดแย้ง เช่น ทำให้องค์กรมีการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ ส่วนข้อเสียของความขัดแย้ง คือส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร เช่น พนักงานมีการทะเลาะวิวาท มีอคติกับองค์กร ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตตกต่ำลง (Cohen, 2003)

นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน หากบุคลากรได้ทำงานที่พอใจหรือทำงานที่ชอบแล้ว หรือได้รับความยุติธรรมตามความเหมาะสม จะเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการความมั่นคงในการทำงาน ขณะที่เพื่อนร่วมงาน

มีความสำคัญต่อการทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกัน ช่วยเหลือกัน จะทำให้เกิดความรักและความผูกพัน ยิ่งมีความพึงพอใจในงานมากเท่าใด อัตราการลาออกจากงานก็ยิ่งน้อยลง (Farrell, & Finkelstein, 2007) หากในองค์กรมีเพื่อนร่วมงานที่เมินเฉยไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ต่างคนต่างอยู่ ขาดการพูดสนทนา ขาดความจริงใจต่อกัน สัมพันธภาพในการทำงานไม่ราบรื่น บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้อต่อให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกหมดหวังท้อแท้ ขาดกำลังใจในการทำงาน ไม่รักงาน ทำให้เป็นเหตุให้งานล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดการสูญเสียแรงงานในการทำงาน นานไปก็เกิดความท้อถอยเบื่อหน่าย กลายเป็นคนทำงานประเภทที่เรียกว่าเข้าขามเย็นขาม (Feather & Rauter, 2004)

ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสัสดีจังหวัด พบว่า โครงสร้างของสายการบังคับบัญชาของสำนักงานสัสดีจังหวัด ขึ้นตรงต่อฝ่ายทหารและฝากการบังคับบัญชาไว้กับฝ่ายพลเรือน ทั้งในระดับของสำนักงานสัสดีจังหวัดและหน่วยสัสดีอำเภอทั่วประเทศ จึงทำให้เกิดช่องว่างของการเอาใจใส่ดูแลในองค์การของสัสดีทั้งระดับจังหวัดและอำเภอ ขาดการดูแลในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ หรือค่าตอบแทน รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงานและระดับผู้บริหารในหน่วยงาน ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผู้บังคับบัญชาระดับสูงบางคนยังมีทัศนคติต่อหน่วยงานสัสดีว่าเป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนหรือเป็นเพียงงานบริการ ไม่ใช่หน่วยกำลังหลักเหมือนกำลังรบ จึงมักไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณในการบริหารหน่วยน้อยมาก การได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนการพัฒนาหรือให้โอกาสความก้าวหน้าของกำลังพล

คำถามในการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามในการวิจัยไว้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของลักษณะของงาน ลักษณะผู้บังคับบัญชา ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี
3. แบบจำลองเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี มีรูปแบบเป็นอย่างไรและจะสามารถพัฒนาได้อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษา

1. สภาพปัจจุบันของลักษณะของงาน ลักษณะผู้บังคับบัญชา ความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี
2. อิทธิพลของลักษณะงาน ลักษณะผู้บังคับบัญชา การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี
3. พัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานสัสดี

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิจัยแบบผสม (mixed method research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาจากบุคลากรของสำนักงานสัสดีทั่วประเทศทั้ง 4 กองทัพอากาศ จำนวน 4,090 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - stage random sampling) โดย สุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กองทัพอากาศ ๆ ละ 3 จังหวัดรวมเป็น 12 จังหวัด ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 ราย (Hair et al, 2006) และคำนวณหาจำนวนบุคลากรตามสัดส่วนของแต่ละจังหวัดที่เป็นตัวแทน ดำเนินการเก็บแบบสอบถามช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2556 หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการสัสดี หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน และสัสดีจังหวัดซึ่งเป็นตัวแทนจากทั้ง 4 กองทัพอากาศรวมทั้งหมด 5 ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากนั้นนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพมาบูรณาการกับข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงปริมาณอีกครั้งก่อนจะสรุปผลการวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของงานวิจัย

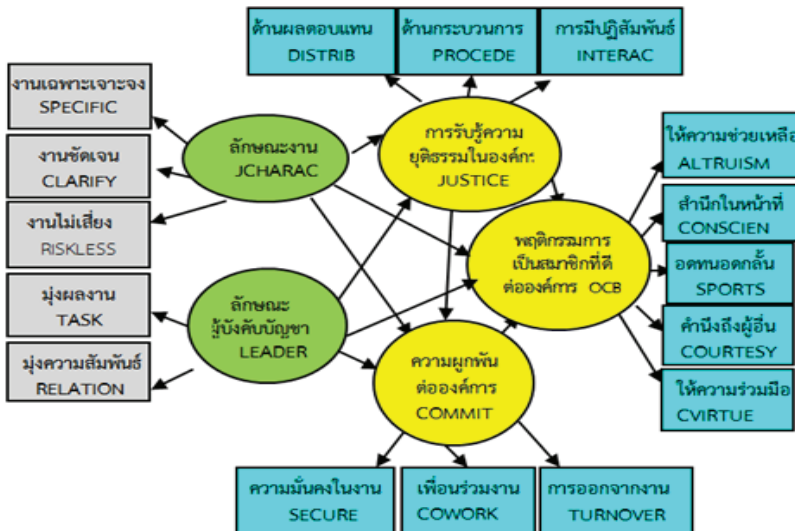
ขอบเขตของการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรของสำนักงานสัสดีทั่วประเทศ แบ่งออกเป็น 4 กองทัพอากาศ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้จากการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) ได้จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กองทัพภาคที่ 1 ได้แก่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 กองทัพภาคที่ 2 ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดยโสธร และจังหวัดศรีสะเกษ
 กองทัพภาคที่ 3 ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย และจังหวัดแม่ฮ่องสอน
 กองทัพภาคที่ 4 ได้แก่ จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดสงขลา
 ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Theory of Organizational Citizenship Behavior) ของ Organ (1991)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Theory of Leadership) ของ Blake & Mouton (1991)
3. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Herzberg (1959)
4. ทฤษฎีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Theory of Organizational Justice) ของ Folger & Cropanzano (1998)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



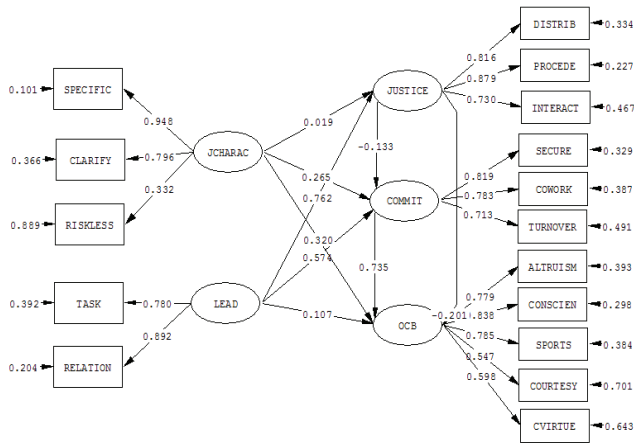
ภาพที่ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 425 รายร้อยละ 99.1 เป็นชาย ร้อยละ 26.10 มีอายุระหว่าง 46 - 50 ปี ร้อยละ 80.7 สมรสแล้ว ร้อยละ 62.80 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 40.60 เป็นเสมียนในสถิติอำเภอ ร้อยละ 23.1 รับราชการในสายงานสถิติระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ 34.6 ได้รับเงินเดือนและเงินเพิ่มพิเศษระหว่าง 20,001-25,000 บาทต่อเดือน และร้อยละ 67.5 ได้รับเงินเดือนจากสำนักงานสถิติอย่างเดียวโดยไม่มีรายได้เสริมอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย

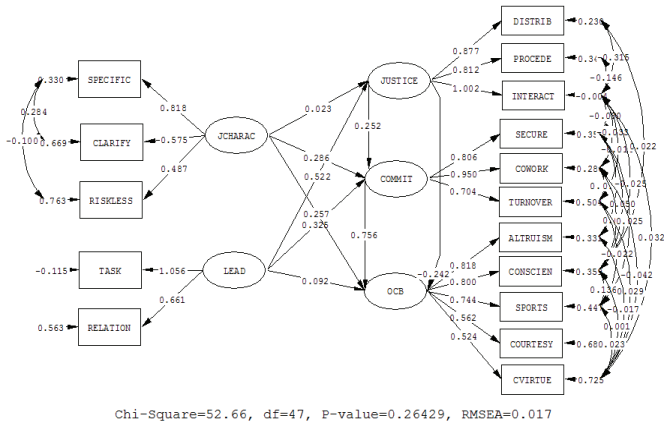
ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมายังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ = 694.191 ค่า degree of freedom = 94 ค่า p - value = 0.00 ค่า RMSEA = 0.123 ค่า RMR = 0.038 ค่า CFI = 0.873 ค่า AGFI = 0.754 ค่า GFI = 0.830 และค่า CN=58.384 ซึ่งเป็นค่าที่ยังไม่สามารถยอมรับการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่วิเคราะห์ได้ ดังภาพ 2



Chi-Square=694.19, df=94, P-value=0.00000, RMSEA=0.123

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการปรับแก้แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยด้วยการยอมให้ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้บางคู่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งหลังจากได้ปรับแก้ไขตามคำแนะนำในการปรับของโปรแกรม LISREL แล้ว พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ปรากฏดังภาพ 3 และตาราง 1



ภาพ 3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ปรับแก้แล้ว

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบค่าความเหมาะสมระหว่างแบบจำลองตามสมมติฐานกับแบบจำลองปรับแก้

| รายการ | ค่าสถิติทดสอบความกลมกลืน | ค่าสถิติแบบจำลองตามสมมติฐาน | ค่าสถิติแบบจำลองปรับแก้ | การพิจารณา |
|-------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------|
| 1. Chi - Squar | *ต่ำใกล้ 0 *เท่ากับ df | 694.191 94 | 52.661 47 | - - |
| Relative Chi - square ผลหารด้วย df < 2.00 7.385 | | | | 1.120 |
| 2.p - value | >0.5 | 0.000 | 0.264 | ยอมรับ |
| 3.GFI | >.90 | 0.830 | 0.985 | ยอมรับ |
| 4.AGFI | >.90 | 0.754 | 0.956 | ยอมรับ |
| 5.RMR | เข้าใกล้ 0 | 0.038 | 0.012 | ยอมรับ |
| 6.RMSEA | <.05 | 0.123 | 0.017 | ยอมรับ |
| 7.CFI | *0 - 1 | 0.873 | 0.999 | ยอมรับ |
| 8.CN | >200 | 58.384 | 589.318 | ยอมรับ |

แบบจำลองเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 9 ข้อพบว่า

สมมติฐานข้อที่ 1 : ลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด

สมมติฐานข้อที่ 2 : ลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์การสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด

สมมติฐานข้อที่ 3 : ลักษณะผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดและมีลักษณะของความสัมพันธ์สูงสุดในทุกตัวแปรในการศึกษาในครั้งนี้

สมมติฐานข้อที่ 4 : ลักษณะผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อ องค์การสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

สมมติฐานข้อที่ 5 : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด

สมมติฐานข้อที่ 6 : ลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด

สมมติฐานข้อที่ 7 : ลักษณะของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด

สมมติฐานข้อที่ 8 : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจากว่า ผู้บริหารระดับสูงมองว่างานของสวัสดิ์เป็นงานฝ่ายสนับสนุนของกองทัพไม่ใช่หน่วยกำลังรบ จึงให้ความสำคัญงานของสวัสดิ์น้อย แม้ว่าจะใช้ฐานบัญชีเงินเดียวกันทั้งกองทัพ การพิจารณาความดีความชอบ จะพิจารณาจากผู้ที่มีผลงานโดดเด่นก่อนโดยเฉพาะผู้ที่ไปปฏิบัติงานในสนามรบ นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ ไม่ได้คำนึงถึงผลงาน การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นมักจะต้องคืนรางวัลสอบกันเอง การไม่ได้รับการสนับสนุนเครื่องใช้อุปกรณ์ในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำยอม รับประทานอาหารที่เป็นอยู่และปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ให้บกพร่องก็พอแล้ว

สมมติฐานข้อที่ 9 : ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์ และมีความสัมพันธ์สูงเป็นลำดับที่สองรองจากความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้บังคับบัญชากับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาสภาพของลักษณะงาน ลักษณะผู้บังคับบัญชา การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสัสดี พบว่า ตัวแปรที่ทำการศึกษาทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสัสดี ลักษณะผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ตามลำดับ

นอกจากนี้ พบว่า ลักษณะของงานที่มีความเฉพาะเจาะจง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดซึ่งมากกว่างานที่มีความชัดเจนและงานที่ไม่มีความเสี่ยง ลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นผลงานมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านการและการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อนร่วมงานที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ความมั่นคงในงานและการลาออกจากงาน ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสัสดี พบว่าพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมอดทนอดกลั้น พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่นและพฤติกรรมให้ความร่วมมือ

สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะของงาน ลักษณะผู้บังคับบัญชา ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสัสดี พบว่า

1. แบบจำลององค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบคือค่า Chi - Square (χ^2) = 52.66, df = 47, χ^2/df = 1.12, p-value = 0.264, GFI = 0.985, AGFI = 0.956, RMR = 0.012, RMSEA = 0.017, CFI = 0.999, CN = 589.318 และพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) (Standardized Solution) ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีต่อตัวแปรแฝงแต่ละตัว มีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 – 0.86 (เกณฑ์กำหนดว่าควรมีค่าสูงกว่า 0.40) แสดงให้เห็นความเป็นองค์ประกอบในระดับที่ดีและการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Latent Construct Validity) พบว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่าความน่าเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ (Composite Reliability, ρ_c) เกินกว่า 0.70 ขึ้นไปและค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted, ρ_v) เกินกว่า 0.50 ขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับที่ดี

แบบจำลองเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์

2. ความสัมพันธ์ของตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์หลังการปรับแก้โมเดล พบว่า ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์และสัมประสิทธิ์อิทธิพลส่วนใหญ่ตรงกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ลักษณะงานและลักษณะของผู้บังคับบัญชาส่งอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์ และความผูกพันต่อองค์การ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด แต่การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การส่งอิทธิพลโดยรวมในทางตรงกันข้ามต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว หากพิจารณาโดยรวมของตัวแปรทั้งหมด พบว่าลักษณะผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมากที่สุด รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์การและลักษณะของงาน ขณะที่การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การส่งผลโดยรวมในทางตรงกันข้ามต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ นอกจากนี้ ยังพบว่าลักษณะผู้บังคับบัญชา การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันต่อองค์การร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในสำนักงานสวัสดิ์ได้ร้อยละ 73.70

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานสวัสดิ์ทั้งหมดก็คือข้าราชการทหารที่สังกัดกองทัพบก เป็นตัวแทนของกองทัพออกไปปฏิบัติหน้าที่ทั้งในสำนักงานสวัสดิ์จังหวัดและหน่วยสวัสดิ์อำเภอในส่วนภูมิภาคภารกิจของสำนักงานสวัสดิ์มี 2 ด้านคือภารกิจด้านการดำเนินการเตรียมเอกสารบัญชีทหารไว้ให้พร้อมสำหรับการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ากองประจำการในแต่ละปี และภารกิจด้านการเรียกทหารกองหนุนเพื่อเข้ารับราชการทหารในยามคับขันหรือเรียกมาฝึกในยามปกติตามพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. 2497 กำหนดให้ประชาชนชายไทยซึ่งมีอายุตั้งแต่ 17 ปีบริบูรณ์ถึง 45 ปี จะต้องเข้ารับการตรวจเลือกทหารและเข้ารับการเรียกพล

ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นสวัสดิ์ระดับจังหวัดหรือระดับอำเภอจะประชุมและทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ถือว่าเป็นความภาคภูมิใจของข้าราชการสวัสดิ์ทุกคนที่มีโอกาสได้ทำงานร่วมกับประกอบกับเส้นทางการเข้ามารับราชการในสายงานสวัสดิ์ มีลักษณะของการสมัครใจเข้ามาทำงาน โดยมีทั้งการสอบโอนนายทหารประทวนระดับนายสิบ ซึ่งก่อนหน้าก็รับราชการ

เป็นนายสิบอยู่ตามสังกัดหน่วยทหารอยู่แล้ว ปัจจุบันมีการเปิดสอบจากผู้ที่จบการศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 3 โดยมีการเปิดสอบปีละ 100 ตำแหน่ง มีผู้มาสมัครสอบเฉลี่ยปีละกว่า 8,000 คน ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนที่จะผ่านเข้ามา อยู่ในสายงานนี้ต่างก็ผ่านการสอบแข่งขันกันอย่างเข้มข้นและเมื่อเข้ามารับราชการในสายงาน สัสดี จากคุณวุฒิมัธยมศึกษาปีที่ 6 จะบรรจุในตำแหน่งเสมียนหน่วยสัสดีอำเภอหรือสัสดีจังหวัด หากศึกษาต่อจนจบปริญญาตรีในวุฒิสถาบันนิติศาสตร์หรือนิติศาสตร์บัณฑิต ก็สามารถสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนยศเป็นนายทหารสัญญาบัตร เมื่ออยู่รับราชการนานเข้า มีความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่ราชการจนถึงขั้นยศพันเอก ก็จะได้เลื่อนเป็นสัสดีจังหวัดได้ ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจ ให้บุคลากรมีความรักผูกพันต่อหน่วยงาน การได้รับการเลื่อนยศและตำแหน่งเป็นแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ประกอบกับบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขและความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานที่ได้พบกันอีกเนื่องจากมีการปรับย้ายทุก 3 ปี ทั้งในระดับชั้นประทวนและสัญญา บัตรไปยังหน่วยสัสดีทั้งในระดับสัสดีจังหวัดหรือระดับสัสดีอำเภอ ทำให้บุคลากรในสำนักงาน สัสดีมีความคุ้นเคยและสนิทสนมกันเป็นอย่างดีเนื่องจากรู้จักกันมาก่อน ส่งผลไปถึงความผูกพัน ในองค์กรและส่งผลไปถึงผลการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน

ลักษณะงานของสายงานสัสดีเป็นงานที่มีความชัดเจนตามระเบียบ กฎหมาย ต้องมีการศึกษาเรียนรู้ตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง หรือมีการสอบ เลื่อนระดับให้สูงขึ้น บุคลากรจึงมีความภูมิใจในตัวเองส่งผลถึงความจงรักภักดีขององค์กร ไปด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ในเชิงลึกผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการสัสดี หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน และสัสดีจังหวัดที่เป็นตัวแทนทั้ง 4 กองทัพบก ที่ให้ความเห็นไว้ว่า งานของสัสดีเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ และมีการหมุนเวียนในหน้าที่ต่าง ๆ จนสามารถเรียนรู้ กระบวนการทำงานให้ครบทั้งวงจรงาน และหนทางความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรระดับล่าง จากนายสิบ มีทางวิ่งของความก้าวหน้าไปสู่ในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งถือเป็นการ สร้างขวัญกำลังใจให้กำลังพลสำหรับผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร รักความก้าวหน้าเพราะการเลื่อน ระดับตำแหน่งหรือยศ ใช้การสอบแข่งขันตามความรู้ความสามารถมากกว่าการเลื่อนไหลไปตาม ลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาของ Hackman & Oldham (2009) ที่พบว่า แรงจูงใจในการ ทำงานนั้น ไม่ได้เกิดจากตัวบุคคลเป็นหลัก แต่เกิดขึ้นจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ หรือคุณลักษณะของงาน งานที่มีความเฉพาะเจาะจงหรือไม่มีความสลับซับซ้อน มีความเป็น อิสระในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานได้ด้วยความสะดวกสบายใจ (Mathebula, 2004) สอดคล้อง กับผลงานวิจัยของ Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) กล่าวว่า องค์กรที่เขียน ลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจงานได้ทั้งระบบ และรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ช่วยเพิ่ม

แบบจำลองเชิงสาเหตุของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสัสดี

ผลผลิตในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพนักงานที่ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงาน โดยพฤติกรรมในการช่วยเหลือ สามารถเผยแพร่แบบอย่างที่ดีที่สุดไปยังหน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรได้ (Farrell & Finkelstein, 2007)

ส่วนพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสัสดีเกิดจากความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากรู้จักกันเพราะมีระบบการย้ายหมุนเวียนทุก ๆ 3 ปี ส่งผลให้เกิดความผูกพันและรักสามัคคีเสมือนพี่น้อง ให้ความช่วยเหลือและเห็นใจกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Farrell, & Finkelstein (2007) ที่ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญของบุคคลในการทำงาน หากบุคลากรได้ทำงานที่พอใจอย่างมีความสุข มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันและมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เขาเหล่านั้นก็จะทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ (Feather & Rauter, 2004)

นอกจากนี้ การเรียนรู้งานภายในองค์กร จะใช้ระบบการหมุนเวียนการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ รุ่นพี่หรือคนที่เข้ามาอยู่ก่อนที่รู้งานดีกว่า จะคอยแนะนำและให้ความช่วยเหลือน้องใหม่ เพราะระบบงานในหน้าที่สัสดี เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน จะต้องส่งต่องานให้กันจนครบวงจร หากช้าหรือติดขัด จะส่งผลต่อหน้าที่อื่น ๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ในเชิงลึก ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการสัสดี หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน และสัสดีจังหวัดที่เป็นตัวแทนทั้ง 4 กองทัพบก ที่ให้ความเห็นไว้ว่า งานสัสดีเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีระเบียบกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจน และต้องมาฝึกปฏิบัติทำงานจริงตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ อีกด้วย ถึงจะเรียนรู้งานได้ครบถ้วนอย่างสมบูรณ์ มีกระบวนการหมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเกิดความสัมพันธ์ที่ดี เกิดความรักเกิดความเห็นอกเห็นใจกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2549) ที่พบว่า องค์กรมีบุคลากรสร้างผลงานร่วมกันในทิศทางเดียวกันที่จะสามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดได้อย่างยั่งยืน

ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะระบบความยุติธรรมในการพิจารณาเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน จะเป็นเรื่องของหน่วยงานภายนอกเป็นผู้พิจารณา แม้ว่าจะมีการใช้บัญชีเงินเดือนของข้าราชการทหารเหมือนกันหมดทั้งประเทศก็ตาม แต่ผู้บริหารระดับสูง ยังคงให้ความสำคัญกับหน่วยรบมากกว่าหน่วยสนับสนุนเช่นสำนักงานสัสดี

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

1. หน่วยงานสัสดี ควรมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน

ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคน มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ได้อย่างเต็มที่ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization, LO) ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter M. Senge) เพื่อสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง ความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัต มองอนาคต มองในเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ในระยะแรก ควรจะเริ่มจากผู้บังคับบัญชาก่อน เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในหน่วยงาน และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้จะองค์กรก้าวไปไหนทิศทางที่ถูกต้องหรือประสบความสำเร็จได้อย่างมาก

2. กองทัพอากาศนำแนวคิดการคิดเชิงระบบ (System thinking) เข้ามาใช้ในหน่วยงาน สัสดี เนื่องจากการคิดเชิงระบบ เป็นระบบความคิดที่ช่วยให้เราเข้าใจได้ชัดเจนว่า สิ่งต่าง ๆ ทำงานได้อย่างไรหรือเป็นระบบอย่างไร โดยมองลึกลงไปว่ามีระบบย่อยที่เชื่อมต่อประสานกันอยู่ ซึ่งทั้งหมดนี้ได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมและการทำงาน การมองพินิจพิเคราะห์ ในเชิงทั้งภาพรวมและภาพย่อยได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีการแทรกเนื้อหาแนวคิดเชิงระบบไว้ในหลักสูตรนายทหารสัสดีขั้นต้นและขั้นสูง เพื่อเป็นการสร้างวิถีคิดในการเป็นผู้บริหารยุคใหม่ สอดคล้องกับข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ที่ลักษณะของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญมากที่สุด ต่อพฤติกรรมและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานสัสดี

3. บุคลากรในหน่วยงานสัสดีทุกคน จำเป็นต้องเรียนรู้และก้าวให้ทันเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของเทคโนโลยีที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น การใช้หรือการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต การใช้ระบบการติดต่อสื่อสารทางไลน์ การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือการนำเสนอรายงานในรูปแบบใหม่ ๆ

4. เน้นการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เนื่องจากในองค์การที่เรียนรู้ จะต้องมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ และทักษะวิถีคิดเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การเรียนรู้นี้จะครอบคลุมถึงการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาเพื่อประโยชน์ขององค์กรได้อย่างเต็มที่

5. การทำให้หน่วยงานสวัสดิเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยการสร้างความสุขในชีวิตของคนทำงาน โดยประกอบไปด้วยความสุข 8 ประการ กล่าวคือ Happy Body (สุขภาพดี) มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ Happy Heart (น้ำใจงาม) มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน Happy Soul (ทางสงบ) มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต Happy Relax (ผ่อนคลาย) รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต Happy Brain (หาความรู้) การศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา Happy Money (ปลอดภัย) มีเงินรู้จักเก็บรู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ Happy Family (ครอบครัวดี) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง และ Happy Society (สังคมดี) มีความรักสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนทำงานและที่พักอาศัย

ดังนั้น หากผู้บริหารระดับสูงของกองทัพ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมปัจจัยดังกล่าวข้างต้น และขับเคลื่อนพัฒนาหน่วยงานสวัสดิไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว จะทำให้บุคลากรของหน่วยงานสวัสดิทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือพฤติกรรมการค้าเงินถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แสดงความรักดีชอบในเชิงสร้างสรรค์ และเป็นพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอีกด้วย

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา สุวรรณนิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ผังนิรันดร์ ที่ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอขอบคุณ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการสวัสดิ หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน ในฐานะหน่วยวิทยาการในสายงานสวัสดิของกองทัพบก และสวัสดิจังหวัดทั้ง 4 กองทัพภาคที่เป็นตัวแทนให้สัมภาษณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลในเชิงคุณภาพเป็นอย่างดี และขอขอบคุณบุคลากรที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม ทำให้งานวิจัยนี้มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงาน

คุณความดี สารและคุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อเป็นกตัญญูแก่เวทิตาคณะแต่บิดามารดาที่ได้ให้ชีวิต สติปัญญาและกำลังใจที่ยึดมั่นในความดีและความถูกต้องมาโดยตลอด รวมทั้งขอ ขอบคุณที่ ๆ และน้องทุกคนที่ห่วงใยและให้กำลังใจจนก้าวมาสู่ความสำเร็จในวันนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ ดร.สุวรรณี จริยะพร กัลยาณมิตรที่ให้กำลังใจ

ให้คำปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยงในการทำวิทยานิพนธ์ตลอดระยะเวลาของการศึกษา และขอขอบคุณผู้มีส่วนสนับสนุนทุกท่านทั้งที่ได้ระบุนาม และผู้ที่ไม่ได้ระบุนามอีกหลายท่าน มา ณ โอกาสนี้ และขอให้ได้รับอานิสงค์แห่งการทำความดีโดยทั่วกัน

เอกสารอ้างอิง

- สฎายุ อีระวณิชตระกูล. (2549). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Avinash, K. & Lima, R. (2009). Identification of Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Qualitative study of LIC managers. *Indian Journal of Social Science Researches*, 6 (2), 17-28.
- Byrne, B. M. & Chegin, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 171-174.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81-95.
- Feather, N.T., & Rauter, A. K. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (2009). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 250 - 279.

- Mathebula, M. R. (2004). Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust, Doctoral dissertation, University of Pretoria.
- Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organizational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover.
- Organ, D. W., Podsakoff, Ph. M., & MacKenzie, S. B, (2006). **Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences**. Thousand OA : SAGE Publications.
- Organ, D., W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology** 48, (4), 775 - 802.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (2000, August). Organizational Citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Marketing Research**, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513 - 563.
- Schnake, M & Dumler, M., P. (1997, Summer). Organizational Citizenship Behavior : The Impact of Rewards and Reward Practice. **Journal of Managerial Issues**, 9,216 - 229.