

ความผูกพันและประสิทธิภาพของกำลังพล
กรมสวัสดิการทหารบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อริชัย กุลวิมลประทีป
รองผู้อำนวยการกองกิจการสโมสร กรมสวัสดิการทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก อริชัย กุลวิมลประทีป
ชื่อเรื่อง	ความผูกพันและประสิทธิภาพของกำลังพลกรมสวัสดิการทหารบก
วันที่	กันยายน 2560 จำนวนคำ : 5,308 จำนวนหน้า : 12
คำสำคัญ	ความผูกพัน, กำลังพลกรมสวัสดิการทหารบก, ประสิทธิภาพ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่องความผูกพันของกำลังพล กรมสวัสดิการทหารบก มีผลด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรของกำลังพล กรมสวัสดิการทหารบกนั้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างไร ศึกษาแนวทางในการพัฒนากรมสวัสดิการทหารบกในด้านกำลังพลควรเป็นรูปแบบใด และเพื่อศึกษาให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อให้กรมสวัสดิการทหารบกนำไปกำหนดเป็นนโยบายการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของกำลังพลกรมสวัสดิการทหารบกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ ความเต็มใจในการทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อหน่วยงาน, การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของหน่วยงาน และความต้องการมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น ๆ

การสร้างความผูกพันกับหน่วยงานที่เกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา มีการพัฒนากำลังพลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังพลเป็นหัวใจสำคัญ สร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแก่กำลังพลและครอบครัว พัฒนาปรับปรุงสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้ตามความต้องการของกำลังพล สร้างความมั่นคงในอาชีพการงาน ส่งเสริมความพึงพอใจในความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ มีส่วนส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นๆ ต่อไป

ABSTRACT

RESEARCHER : Colonel Arichai Kunwimon - prathip
TOPIC : Commitment and Efficiency Army Welfare
Department Personnel.
DATE : September 2017 **WORD COUNT:** 5,303 **PAGES:** 12
KEY WORDS : Commitment, Army Welfare Department
personnel, Efficiency
CONFIDENTIALITY: None

The research, Commitment and Efficiency of Army welfare Department personnel, has effect in working efficiency. The objective is to study the relationship of organizational commitment of Army welfare Department personnel that cause how effective of the work performance. To study on the development direction of Army welfare Department in terms of personnel that what format should it be. And study to get basic information for Army welfare Department to set a policy to operational effectiveness.

Most occurred factors that influence organizational commitment of the Army Welfare Department lead to unit's efficiency are; the will to perform it their best ability for unit, acceptance in unit's goals and values, and participation as a member at the unit.

The foundation to organizational commitment comes from unit's leader or commander. Personnel's development for performance efficiency and planning for Personnel's development is very essential. Constructing a better quality of life for personnels and their family, reform welfare, rights and rewards to meet the needs of personnels, building trusts and career security will boost satisfaction on career path. All of these factors can lead to improvements in unit's efficiency.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาในวิทยาลัยการทัพบกหลักสูตรหลักประจำ ถือเป็นหลักสูตรสูงสุดของ กองทัพบก ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ ทักษะ และแนวคิดในหลายๆ ด้าน เป็นการเพิ่มโลกทัศน์นอกเหนือจากวิชาชีพหรืองานประจำที่ปฏิบัติอยู่ อันสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงงานในหน้าที่พัฒนาตนเอง และนำไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานให้มีขีดความสามารถ และประสิทธิภาพสูงขึ้น

เอกสารการศึกษาวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก พ.อ.หญิง เสาวลักษณ์ สุภิมารส อจ.ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องของการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ พ.อ.หญิง ศุภขจี แสงเรืองอ่อน ที่ช่วยเหลือ แนะนำ การจัดทำเอกสาร ต่างๆ และขอบคุณ เพื่อนๆ นศ.หลักสูตรหลักประจำ วทบ ชุดที่ 62 ทุกๆ คน ที่คอยให้กำลังใจ แนะนำ เอื้อเฟื้อต่างๆ ในการจัดทำวิจัยเป็นอย่างดี

หากเอกสารวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติในอนาคต ผู้วิจัยขออุทิศความดีของเอกสารนี้ให้แก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้บังคับบัญชา ทุกระดับชั้น และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ความผูกพันและประสิทธิภาพของกำลังพล กรมสวัสดิการทหารบก

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญหรือยุทธศาสตร์หลักขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ได้มุ่งแต่เพียงการพัฒนาให้เกิดต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เท่านั้น เนื่องจากบางครั้งบุคคลเหล่านั้นก็ได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ตนเองมีสู่หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรพิจารณาในมิติของการทำให้บุคคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement or Commitment) ด้วย ดังนั้นผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง จึงควรสร้างความรู้สึกที่ดี ความพึงพอใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้น หากองค์กรสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรจะก่อให้เกิด ประโยชน์หลากหลาย เช่น ความสม่ำเสมอของการมาทำงานของพนักงาน การลดลงของ สถิติการขาดงาน ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น อัตราการเข้าออกจากงานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยมากมายที่ยืนยันว่า องค์กรสามารถสร้างความผูกพันในระดับสูงให้เกิดกับ พนักงานของตนได้จะมีผลประกอบการ ทั้งด้านกำไร ผลิตภาพ ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันอัตราการลาออกหรือขาดงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด¹

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เป็นตัว แปรที่สำคัญที่สุดที่บอกถึงความแตกต่างระหว่างการคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร และบ่งชี้ ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร การที่พนักงานมีความผูกพันขององค์กรน้อยถึงแม้เขา ไม่ลาออก เขาก็จะปฏิบัติงานในหน้าที่โดยไม่ตั้งใจ ย่อมนำมาซึ่งผลเสียต่อองค์กรหลาย ด้าน เช่น ผลผลิตขององค์กรอาจลดต่ำลง สูญเสียทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการ สูญเสียบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นต้น ดังเช่นที่ ออกิต สลิงชอทได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี 2012 ที่องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ และความเห็นส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ 1) การ พัฒนาภาวะผู้นำ 2) การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3) การจัดการคนเก่ง และ 4) การปรับบทบาทงานด้านทรัพยากรบุคคลได้เป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ เห็นได้ว่าเพิ่ม ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสำคัญเป็นอันดับ 2 สอดคล้องกับผลสำรวจ แนวโน้มวัดผลด้านทรัพยากรบุคคลที่พบว่าองค์กรที่ตอบแบบสอบถามเกือบร้อยละ 80 ต้องการ วัดระดับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน แต่ใน ขณะเดียวกันพบว่าประสิทธิภาพในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก คือ ร้อยละ 66²

กรมสวัสดิการทหารบก มีวิสัยทัศน์เพื่อความพร้อมในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการกองทัพบก กำลังพลของกรมสวัสดิการทหารบก จะต้องยึดมั่นในค่านิยมและวัฒนธรรมของกองทัพบก ซึ่งได้แสดงไว้ในวิสัยทัศน์กรมสวัสดิการทหารบก ปี 2560 คือ "กรมสวัสดิการทหารบก เป็นกลไกของกองทัพบกที่สำคัญ ในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข แก่กำลังพลของกองทัพบก และครอบครัว ให้มีสวัสดิการที่ดี และยั่งยืน" โดย กรมสวัสดิการทหารบก มีภารกิจดำเนินการที่เกี่ยวกับงานสวัสดิภาพ และ บำบัดทุกข์ บำรุงสุขทั้งในด้านทรัพย์สิน สิ่งอุปโภคบริโภค การแนะนำ ส่งเสริมวิชาชีพและการศึกษา ทั้งนี้ กรมสวัสดิการทหารบก จะต้องมีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว เป็นกลไกที่สำคัญในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข แก่กำลังพลของกองทัพบกและครอบครัว เพื่อสร้างอำนาจการรบที่ไม่มีตัวตนให้เกิดแก่กำลังพลกองทัพบก พร้อมเผชิญกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ ส่งเสริมสนับสนุนนำการกีฬาและการดนตรีของกองทัพบกสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งจะต้องมีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีสายการบังคับบัญชาที่มั่นคง กำลังพลทุกระดับจะต้องมีความภาคภูมิใจในหน่วยงาน มีจิตใจในการให้บริการ ตลอดจนมีการพัฒนาองค์ความรู้ และทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ ปรับปรุงแก้ไขระเบียบคำสั่งให้ทันสมัย พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องเหมาะสม ทันต่อความต้องการ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและ ที่สำคัญกำลังพลทุกคนจะต้องมีความเสียสละ และยึดมั่นหลักการทำงานในแนวทางเดียวกันมีความโปร่งใส³

จากที่กล่าวมาข้างต้นกรมสวัสดิการทหารบก เป็นหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นกรมฝ่ายกิจการพิเศษของกองทัพบก มีภารกิจในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานสวัสดิภาพและบำบัดทุกข์ บำรุงสุขทั้งในด้านทรัพย์สิน และสิ่งอุปโภคบริโภค การแนะนำและส่งเสริมวิชาชีพและการศึกษาให้กับกำลังพลและครอบครัวของกองทัพบกที่มีจำนวนมากกว่า 400,000 คน ทั่วประเทศ โดยงานที่ต้องจัดบริการให้กับกำลังพลและครอบครัว มีมากมายหลายอย่าง เช่น การออมทรัพย์ การให้กู้เงิน กิจการฌาปนกิจสงเคราะห์ การให้บริการด้านการสงเคราะห์ การส่งเสริมการศึกษา การจัดที่อยู่อาศัย การกีฬา ร้านสวัสดิการกลางที่ให้บริการจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคและสินค้าทั่วไป และกิจการสโมสร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าเป็นบริการสวัสดิการส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้กำลังพลและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น แต่ในส่วนของกรมสวัสดิการทหารบกที่เป็นผู้ดำเนินการดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นงานบริการด้านสวัสดิการที่มีความหลากหลาย ดังนั้นในการดำเนินการบางอย่างต้องใช้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน แต่อัตรากำลังของกำลังพลที่บรรจุมีน้อยกว่าอัตราเต็มถึง 256 คน อีกทั้งกำลังพลที่มีอยู่บางส่วนต้องไปช่วยราชการที่อื่น มีการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ขอปรับย้ายไปหน่วยอื่น อันมีมูลเหตุที่เกี่ยวข้องมาจากหลายปัจจัยไม่ว่าเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานและลักษณะงาน ทำให้กองแต่ละกองมีจำนวนกำลังพลไม่เพียงพอต่อการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของกำลังพลและครอบครัวอีกทั้งขาดความผูกพันกับหน่วยงานซึ่งรับทราบได้จากจำนวนความถี่ในการเข้าออกงาน , การลา , การขอปรับย้าย การให้ความร่วมมือในกิจกรรมส่วนรวมน้อย การขาดวินัย เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกรมสวัสดิการทหารบก

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “ความผูกพันและประสิทธิภาพของกำลังพลกรมสวัสดิการทหารบก” ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้จะนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา และเสริมสร้างความผูกพันของกำลังพลต่อองค์กรของกรมสวัสดิการทหารบก ตลอดจนนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายพัฒนาระบบบริหารจัดการของกรมสวัสดิการทหารบก ให้กำลังพลเกิดความผูกพันหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปอีกทั้งยังพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพมากยิ่งขึ้น และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ อันจะส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับกองทัพบกโดยรวม

แนวคิดเรื่องความผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) เป็นแนวคิดที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ที่เน้นในเชิงจิตวิทยา โดยศึกษาทัศนคติที่มีต่องานของบุคคลที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร การศึกษาเรื่องความผูกพันของบุคลากรนี้ เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อยๆ ภายหลังจากที่ The Gallop Organization ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้เริ่มทำการศึกษานี้อย่างจริงจังตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 80 เป็นต้นมา โดยมีที่มาจากความคิดที่ว่าโลกกำลังเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจทางอารมณ์ (Emotional economy) ซึ่งองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้น จะขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ และเชื่อว่าคนเรามากใช้อารมณ์และความรู้สึก (Emotion) ในการประเมินคุณค่า ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กรโดยใช้ความรู้สึกเป็นหลัก

ความผูกพันของบุคลากรถือเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ ที่เริ่มแพร่หลายในแวดวงการบริหารจัดการองค์กรและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มมีการศึกษาวิจัยด้านนี้ อย่างจริงจังในต้นทศวรรษที่ 2000 เป็นต้นมา ⁴

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ การประเมินองค์กรในทางบวกและมุ่งที่จะทำงานในห้องกรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างจริงจังและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กร
3. ความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์กร⁵

นิยามความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง การเป็นพรรคพวก การผูกติด (Affective Attachment) ทางใจต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความผูกพันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การแสดงตัวโดยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องโดยการทุ่มตัวในบทบาทของตนเอง
3. ความจงรักภักดีโดยความรู้สึกทางใจและการผูกติดกับองค์กร⁶

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงว่าบุคลากรนั้น ๆ มีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น หรือ ความผูกติด (Attachment) ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ โดยประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ส่วนในด้านจิตใจและทัศนคติของความผูกพันนั้นได้มีผู้ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป รวมทั้งความรู้สึกจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกต่อองค์กรและมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์กร⁷ อันบ่งบอกถึงความหมายอันชัดเจนได้ว่าความหมายของความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกมากกว่าความจงรักภักดี (Royalty) ที่เกิดขึ้น

ตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตนเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะภาพที่ดีขึ้นโดยประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ

1. มีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและยอมรับคุณค่าขององค์กร
2. มีความตั้งใจที่จะใช้ความสามารถเพื่อทำงานให้องค์กร
3. มีความต้องการอย่างมากที่จะดำรงอยู่ในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรยังแสดงออกถึงลักษณะความรู้สึก ทศนคติในด้านบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เมื่อได้มีส่วนร่วมและแสดงออกในลักษณะของการพูด การคิด และการแสดงออกทางพฤติกรรมในองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ในแง่ดีเช่น การชื่นชมกับผลงานของหน่วยงาน การให้ข้อมูลเชิงบวกกับผู้มารับการบริการ ความผูกพันต่อองค์กรยังแสดงได้ถึงวิธีการสร้างเสริมสภาพจิตใจ หรือความรู้สึกให้บุคลากรเห็นคุณค่า ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดความจงรักภักดี กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเต็มใจเสียสละพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ผสมผสานกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่ทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ โดยสามารถที่จะพิจารณาได้จากลักษณะภายในจิตใจของบุคลากร หรือพนักงาน โดยมีความเชื่อว่าพนักงานจะทำงานได้ดี อยู่กับองค์กรยาวนาน และสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ก็ต่อเมื่อพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง โดยความรู้สึกนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานเพียงใด ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงบทบาทความรู้ความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่ เพื่อที่ว่าในท้ายที่สุดทั้งพนักงานและองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ชนะ – ชนะ (Win-Win Situation) หรือเป้าหมายแห่งความสำเร็จด้วยกันทั้งคู่ คือทั้งในส่วนของบุคลากรหรือพนักงานและผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงาน หรือเจ้าของกิจการนั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้มุมมองว่า ความผูกพันยึดมั่นของพนักงานไม่ใช่เป็นแต่เพียงความพึงพอใจของพนักงาน (Job Satisfaction) เท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับทางด้านอารมณ์ (Emotional Involvement) และด้านปัญญา (Intellectual Involvement) ซึ่งแสดงออกโดยทางพฤติกรรมว่าพนักงานมีความต้องการ ความปรารถนาในการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานต่อองค์กรมากขึ้นเพียงใด ซึ่งพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีลักษณะ 3 ประการ กล่าวคือ

1. Stay พนักงานมีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์กร
2. Say พนักงานมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนให้กับบริษัท พวกเขาจะพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาพนักงานดาวเด่น และลูกค้าถึงองค์กรในทางบวก
3. Strive พนักงานต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตหรือบริการต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน⁸

สรุปในการวิจัยครั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจที่ผูกมัดบุคลากรกรมสวัสดิการทหารบกไว้กับองค์กร โดยประกอบด้วย การยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจในการทุ่มเทความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งมีความสามารถในการทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สมาชิกในองค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะสูงจะปฏิบัติได้ดีกว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ผลที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อองค์กรและการปฏิบัติงานเอง มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้ว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงนี้ สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมและความรู้สึก โดยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งที่ดีขององค์กร รวมทั้งลดการควบคุมหรือสิ่งที่จะมากกระทบจากภายนอกอีกด้วยโดยชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า - ออก จากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่า “ความพึงพอใจในงาน” เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องาน หรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงาน อาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้ จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานที่มีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวกลางเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าว จะมีผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยขจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมากนั่นเอง

6. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร⁹

ฉะนั้นจากการประมวลวิเคราะห์มาแล้วจะเห็นได้ว่าความรู้สึกผูกพันที่บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานมีต่อองค์กรหรือหน่วยงานใดๆ นั้นมากจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพรวมถึงประสิทธิผลขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ดังนี้

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

3. บุคคลซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความสามารถอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือกว่าพนักงานคนอื่นๆ โดยภาพรวมในเรื่องนี้สามารถกล่าวได้ว่าความผูกพันขององค์กรหรือหน่วยงานส่งผลและมีความสำคัญดังต่อไปนี้

3.1 ความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายอัตราการเข้า – ออกจากงาน ของพนักงานในองค์กรได้ดี ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปทำให้อัตราการย้ายงานและการขาดงานลดลง

3.2 ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กรและต่างก็มีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรร่วมกัน

3.3 ความผูกพันขององค์กรเป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กร โดยที่ผู้ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายองค์กร

3.4 ผู้มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทุ่มเทให้กับองค์กร

3.5 ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดหลักที่สามารถอธิบายความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี ¹⁰

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่ได้กล่าวข้างต้น แม้จะยังไม่มีผลการศึกษาที่สามารถระบุถึงผลของความผูกพันต่อองค์กรที่แน่นอนชัดเจน แต่การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันเนื่องจากบุคลากรที่ผูกพันทุ่มเทให้กับองค์กร จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์กรโดยเฉพะอย่างยิ่งความ

ผูกพันกับองค์กรจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่งซึ่งอาจก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้ เพราะเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำจะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานหรือการปฏิบัติงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะเกิดหรือรู้สึกผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร
2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อย หรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้
3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการศึกษาข้อมูล

ทางจิตวิทยาการทำงานของพนักงานภาคราชการ พบว่าผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กรมักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนเองด้วยเช่นกัน ฉะนั้น การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบุคลากร และการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรโดยรวมอีกด้วย สรุปในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออก จากงานของสมาชิกองค์กร เป็นแรงผลักดันให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งมีลักษณะเหมือนสิ่งมีชีวิต คือ มีเกิด มีการเจริญเติบโต มีแก่ และมีดับสูญ ดังนั้นองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้องค์กรมีชีวิตที่สมบูรณ์ และมีชีวิตที่คงอยู่ยาวนานในการพัฒนาองค์กร ในบรรดากิจกรรมการพัฒนาองค์กรซึ่งแตกต่างกันไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์แต่กิจกรรมเหล่านี้ ก็จะเชื่อมประสานในแง่ของการใช้ตัวแทรกแซง โดยเฉพาะร่วมกันในกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ปรึกษาหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีบทบาท เพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะที่เพิ่มผลผลิต ตลอดจนจนถึงการเพิ่มระดับความพึงพอใจการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา องค์กรจะต้องมีประเด็นต่างๆ เหล่านี้ด้วย ซึ่งหลายข้อนั้นบ่งบอกถึงความสำคัญของความผูกพันในแง่ของสถานะทางจิตใจ กล่าวคือ

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิก
2. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปแก้กวดปัญหาขององค์กรไว้
3. เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนลงสู่ระดับกลาง ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง
4. ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะภาวะการณืเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร
6. ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะแก้กวดไว้
7. พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่ม
8. ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร
9. ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือจัดการ
10. ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็ว ต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ มากขึ้น ¹¹

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สรุปว่าวัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันเพื่อพัฒนาองค์กร คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสภาพงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและประสานวิสัยทัศน์ ส่วนตัวตนและวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้าด้วยกันซึ่งก็คือการสร้างคามผูกพันนั่นเอง

ความผูกพันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องรวมถึง การพัฒนาองค์กร (OD) ด้วย โดยนิยามการพัฒนาองค์กร หมายถึง การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดความ มีประสิทธิผล และให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น (More effective and more human) จะเห็นว่ากระบวนทัศน์ของการพัฒนาองค์กร (OD paradigm) คือการให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของมนุษย์และความก้าวหน้า ขององค์กรควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนกรมีส่วนร่วม ตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of inquiry) กล่าวโดยสรุป ค่านิยมที่ถือเป็นสาระสำคัญเชิงปรัชญาของการพัฒนาองค์กรได้แก่

1. ให้การนับถือต่อคน (Respect for people) โดยเชื่อว่า มนุษย์มีความรับผิดชอบมีสติปัญญาและต้องการให้ การใส่ใจและควรได้รับ การปฏิบัติ ด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์

2. ไว้วางใจและช่วยเหลือเจือจุน (Trust and support) กล่าวคือ องค์กรที่ถือว่ามีสุขภาพดีและมีประสิทธิผล ต้องมีลักษณะของความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือ มีบรรยากาศที่เปิดเผย และให้การเกื้อกูลต่อกัน

3. มีความเสมอภาคด้านอำนาจ (Power equalization) ในองค์การที่มีประสิทธิผลจะไม่เน้นการใช้อำนาจและการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา เป็นประเด็นสำคัญ

4. กล้าเผชิญปัญหา (Confrontation) โดยไม่เลี่ยง ไม่ประวิงเวลาหรือหนีปัญหาที่เกิดขึ้น แต่จะใช้วิธีเผชิญปัญหาอย่างเปิดเผย

5. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงจะได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะการได้มีส่วนร่วมยิ่งทำให้ต้องผูกพันต่อการนำข้อยุติลงสู่การปฏิบัติ

ในการศึกษาวิจัย สรุปผลว่าการพัฒนาองค์กร หมายถึง การวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดียิ่งขึ้นนั้น มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ฉะนั้นจะเห็นว่าการส่งเสริมและสร้างความผูกพันต่อกรมสวัสดิการทหารบกให้เกิดขึ้นกับกำลังพลที่ทำงานในกรมสวัสดิการทหารบก มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหน่วยงาน ต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สร้างสรรค์มีความภูมิใจอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยกรมสวัสดิการทหารบกในที่สุดซึ่งก็คือการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และทำให้เกิดความเข้มแข็งของกองทัพบก

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า กำลังพลของกรมสวัสดิการทหารบก หากมีความผูกพันต่อหน่วยงานอยู่ในระดับที่ดีนั้น จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงาน ประกอบด้วย การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของหน่วยงาน โดยมีผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยชี้แจงเป้าหมายและค่านิยมของหน่วยงานให้กับกำลังพลในทุกระดับได้ทราบอย่างชัดเจนทำให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของหน่วยงานได้อย่างเต็มใจและให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานได้จัดขึ้น และรู้สึกภูมิใจในหน่วยงานตนเอง

ความเต็มใจในการทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้เสร็จ แม้จะหมดเวลางานไปแล้วหรือปฏิบัติต่อไป โดยอุทิศแรงกายแรงใจ อย่างเต็มความรู้ความสามารถใส่ใจในทุกรายละเอียดของขั้นตอน ซึ่งมาตรการต่างๆ

ที่ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต้องกำหนดไว้เพื่อรักษาสิ่งเหล่านั้นโดยต้องส่งเสริมขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานเช่นจัดกิจกรรม ยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ส่งเสริม สวัสดิการด้านอื่น ๆ อาทิ การรักษาพยาบาล การกู้เงิน การอำนวยความสะดวกในการ ขอรับทุนการศึกษาแก่บุตร ธิดา การช่วยเหลือสงเคราะห์ตามสมควรต่อสถานการณ์ เช่น กรณีบุคลากรและครอบครัว เจ็บป่วย เสียชีวิต เป็นต้น เพื่อให้กำลังใจและครอบครัวรู้สึก ว่าตนเองได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีอีกทั้งเป็นการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลและ ครอบครัวของกรมสวัสดิการทหารบกได้ดียิ่งขึ้น อันส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มากขึ้น

ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกของหน่วยงานต่อไปซึ่งกำลังพลในกรมสวัสดิการ ทหารบกที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานจะรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานโดยไม่ คิดจะย้ายไปปฏิบัติราชการที่อื่น แม้บางครั้งจะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า ก็ยังตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่กรมสวัสดิการทหารบก จนเกษียณอายุราชการ ซึ่งหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชา จะต้องรู้จักถึงวิธีเสริมสร้าง และจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับ บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำงานต้องการเป็นสมาชิกของหน่วยงานคือ ต้องส่งเสริม ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ได้รับจากกรมสวัสดิการทหารบก เช่น การเลื่อนยศ ตำแหน่ง ต้องโปร่งใส ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงานมีการ วางแผนการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ความสามารถ ต้องพิจารณาเรื่องสิ่งที่เป็นรางวัล หรือสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่จะช่วยให้กำลังพลและครอบครัวมีรายได้เสริมเพื่อให้เพียงพอ ต่อค่าครองชีพ เช่น จัดกลุ่มอาชีพเสริม เป็นต้น อีกสิ่งหนึ่งคือ ด้านลักษณะงาน ซึ่งมีผลต่อ อิทธิพลความพึงพอใจ และความผูกพันต่อหน่วยงานของกำลังพลโดยการที่ให้กำลังพล มีส่วนร่วมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับมอบหมายให้มากที่สุด โดยเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ และรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับหน่วยงานจะทำให้เกิด ความผูกพันในงาน รับรู้ความเป็นเจ้าของและผู้รับผิดชอบรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญ และเมื่อกำลังพลเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันแล้วย่อมทุ่มเทความพยายามทั้งกาย และใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและส่งผลถึงความผูกพันต่อหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย กรมสวัสดิการทหารบกจะต้องดำเนินการพัฒนา กำลังพลผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นต่อหน่วยงานให้ได้ โดยต้องให้ ความสำคัญให้มีความเหมาะสมและเท่าเทียมกันกับการพัฒนาในเรื่องการเสริมสร้างขีด ความสามารถของกำลังพลในด้านต่างๆ โดยเฉพาะกับกำลังพล ระดับผู้ปฏิบัติในระดับ ต่างๆ นอกเหนือจากการได้รับเงินเดือน , ค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่น ๆ โดยทั่วไป เหมือน ๆ กับบุคลากรภาครัฐอื่น ๆ แล้วโดยต้องจัดทำแผนพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มในงานที่รับผิดชอบ มีการหมุนเวียนหน้าปฏิบัติตามสมควรเพื่อมิ

ให้เกิดความเปื้อน่ายและปฏิบัติงานซ้ำๆ โดยไม่พัฒนาโดยมีการเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน มีการจัดกิจกรรมสร้างความรัก สามัคคีภายในหน่วยงานเป็น ระยะ ๆ จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ให้บริการด้านสวัสดิการเพิ่มเติมให้เพียงพอ เช่น กิจกรรมสหกรณ์ของหน่วยกองทุนชุมชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยกองทุนเพื่อสวัสดิการหน่วย และที่สำคัญผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับมีการเยี่ยมเยียนใส่ใจ ติดตาม และรู้จักพัฒนาบรรยากาศในการทำงานมีความสามารถ และมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการตรวจตามหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ล้วนจะสร้างให้เกิดความผูกพันของกำลังพลต่อกรมสวัสดิการทหารบกทั้งสิ้น อันส่งผลต่อประสิทธิภาพของกรมสวัสดิการทหารบกต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ¹ สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. Employee Engagement in Practices ผูกใจพนักงานอย่างไรให้ได้ทั้งใจทั้งงาน. 2556. หน้า 15.
- ² วนิดา พลเดช และอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, รายงานผลการสำรวจ 2012 Thailand HR Trades Survey, ศูนย์วิจัยอนาคต สลิงชอท, 2555.
- ³ กรมสวัสดิการทหารบก. ประวัติเกี่ยวกับเรา . (ออนไลน์). <http://www.awd-rta.com/History.aspx>, 5 ธันวาคม 2558.
- ⁴ พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร : ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัดและงานวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, 2552. หน้า 186.
- ⁵ Sheldon, Mery E. Investment and Involopment as Mechanism Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, 16 June 1971. P.143 – 150.
- ⁶ Buchanan, B. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, Administrative Science Quarterly, 19 June 1974. P.533 – 546.
- ⁷ March, Robert and Mannari Hirochi. Organization Commitment and Turnover: A Prediction Study, Administrative Science Quarterly, 22 August 1977. P. 57.
- ⁸ วิลาวรรณ รพีไพศาล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, 2550. หน้า 105.
- ⁹ Buchanan, B. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. อ้างแล้ว .
- ¹⁰ พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ . ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร : ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และงานวิจัย . อ้างแล้ว. หน้า 158.
- ¹¹ สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก อริชัย กุลวิมลประทีป
วันเดือนปีเกิด	10 ธันวาคม 2515
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2538	ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขา สรรพาวุธ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2542	ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ. 2548	โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 83
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2539 – 2545	สังกัดกองพันทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานที่ 6
พ.ศ. 2546 – 2547	สังกัดกองพันทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานที่ 1 รักษา
พระองค์	
พ.ศ. 2548 – 2549	ประจำแผนกแผน กองแผนและโครงการ กรมสวัสดิการทหารบก
พ.ศ. 2549 – 2550	หัวหน้าแผนกโครงการ กองแผนและโครงการ กรมสวัสดิการทหารบก
พ.ศ. 2550 – 2552	หัวหน้าแผนกส่งกำลัง กองแผนและโครงการ กรมสวัสดิการทหารบก
พ.ศ. 2552 – 2557	หัวหน้าแผนกกำลังพล กองแผนและโครงการ กรมสวัสดิการทหารบก
พ.ศ. 2557 – 2559	รองผู้อำนวยการกองการกีฬา กรมสวัสดิการทหารบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2559

รองผู้อำนวยการกองกิจการสโมสร กรมสวัสดิการทหารบก