

ความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทย

Employee Engagement of Sub-District Administrative Organizations In Thailand

รัชณี ก้อนทรัพย์^{1*} และ สุวรรณิ แสงมหาชัย²
(Ratchanee Konsub and Suwannee Sangmahachai)

บทคัดย่อ

คุณลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา 1. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ กับความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล 2. เปรียบเทียบความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ประชากรเป็นพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 3,182 คน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์ยามาเน ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เก็บข้อมูลได้จำนวน 400 คน ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความทุ่มเทของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 2) ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลที่แตกต่างกันจะทำให้ความทุ่มเทของพนักงานด้านความทุ่มเททางความคิด กับด้านความทุ่มเททางอารมณ์ มีความแตกต่างกัน โดยองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางจะมีความทุ่มเททางความคิด กับความทุ่มเททางอารมณ์มากกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ แต่ความทุ่มเททางด้านพฤติกรรมทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและขนาดใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน

คำสำคัญ: ความทุ่มเท พนักงานองค์การ องค์การบริหารส่วนตำบล

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 10240
Doctor of Philosophy Department of Public Administration, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, 10240

²รองศาสตราจารย์ ดร. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 10240
Assoc. Prof. Dr. Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, 10240

Corresponding author: lamnumammam@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to study: 1. The relationship between transformational leadership, quality of work life and achievement culture organizational with employee engagement of sub-district administrative organizations. 2. Comparison of the dedication of sub-district administrative organizations classified by size of sub-district administrative organizations. This research was a quantitative research by using a questionnaire. The population is 3,182 employees of sub-district administrative organizations. And the sample size was determined by Taro Yamane's formula at the confidence level of 90%, the sample group was 285 people. Accidental random sampling collected data for 400 people, the researcher therefore used a group of 400 people. Statistics used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation, Correlation Analysis, Multiple regression analysis and t-test.

Findings showed that 1) Transformational leadership and achievement culture organizational positive direct relationships with employee engagement at the statistically significant level of .01. 2) The size of sub-district administrative organizations that are different will cause the staff's dedication in knowledge and thinking with emotional commitment there is a difference. The medium-sized sub-district administrative organization will have a dedication in knowledge and thinking with more emotional dedication than large sub-district administrative organizations. But there was no difference in employee engagement medium and large sub-district administrative organizations.

Policy recommendations: expanding knowledge of organizational behavior that correlates with the dedication of employees and executives of sub-district administrative organizations apply research results to develop employees to be dedicated to their work to achieve the highest efficiency and effectiveness for Sub-district Administrative Organizations in Thailand.

Keywords: engagement, employee, Sub-District Administrative Organizations

Article history:

Received 2 March 2023

Revised 8 May 2023

Accepted 13 May 2023

SIMILARITY INDEX = 4.13 %

1. บทนำ

โลกปัจจุบันมีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อหลาย ๆ องค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐและภาคเอกชน ประเทศไทยได้เผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 ทำให้เกิดกระแสความสนใจการปฏิรูปด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิรูประบบราชการ การปรับบทบาทภาครัฐ การกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น โดยเฉพาะเมื่อทรัพยากรมีจำนวนจำกัด ความสนใจจึงพุ่งเป้าไปที่การใช้จ่ายงบประมาณและการดูแลทรัพยากรของท้องถิ่น รัฐธรรมนูญแห่งอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีเจตนารมณ์ที่หวังให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองภายใต้ระบอบประชาธิปไตยทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจด้านการปกครองท้องถิ่น ถึงแม้รัฐธรรมนูญฉบับพุทธศักราช 2540 ได้ถูกยกเลิกไป แต่ปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นไว้ในหมวด 14 มาตรา 249 ความว่า รัฐต้องจัดให้มีการปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักแห่ง การปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในรูปแบบใดนั้นให้คำนึงถึงความสามารถในการปกครองตนเองในด้านรายได้ จำนวนและความหนาแน่นของประชากร และพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ (วิชาญ ฤทธิธรรม และวีรศักดิ์ บำรุงตา, 2564) ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

ระบบราชการไทยในปัจจุบันก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกัน หากพิจารณาโดยการแบ่งกระทรวง ทบวง กรม ออกเป็นกลุ่มตามประเภทของงานที่ปฏิบัติ เช่น กรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศหรือการป้องกันประเทศ จะเห็นได้ว่ากระทรวงที่เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศมักจะเป็นองค์การใหม่ที่ใช้ความรู้ มีลักษณะของงานที่ใช้สหวิทยาการพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่ ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้และวิชาชีพ จึงมีแนวโน้มที่จะนิยมการเปลี่ยนแปลงและรับสภาพของการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า เพราะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การทำงาน พฤติกรรมคน และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวตลอดเวลาตามสิ่งแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงแบบพลวัต องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นก็เผชิญกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นภายในชุมชน ซึ่งแต่เดิมมีสภาพเป็นสภาตำบล มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นค่อนข้างจำกัดประกอบกับมีจุดอ่อนที่ไม่มีงบประมาณและบุคลากรเป็นของตนเอง ทำให้การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในตำบลเป็นไปด้วยความล่าช้า ด้วยประสิทธิภาพ ไม่ทันต่อการเติบโตของชุมชนในเขตเมือง ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับพื้นฐาน คือ “ตำบล” พระราชบัญญัติดังกล่าวมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 และมีฉบับแก้ไขเพิ่มเติมในเวลาต่อมา พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ส่งผลให้มีการกระจายอำนาจสู่ประชาชนในระดับตำบลอย่างมาก อาจกล่าวได้ว่า การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลนี้เป็นผลผลิตหนึ่งของกระแสสังคมที่ต้องการจะปฏิรูปการเมือง ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นมิติหนึ่งของความพยายามในการปฏิรูปการเมืองโดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีความสำคัญต่อท้องถิ่นเป็นอย่างมาก เพราะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี

ขนาดเล็กที่สุดแต่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ชนบท (โกวิทย์ พวงงาม, 2560) การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นการสร้างรากฐานของระบอบประชาธิปไตยให้มั่นคงโดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารระดับตำบล และปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานในระดับตำบลให้เกิดความคล่องตัว รวมทั้งสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีทรัพยากรในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงบประมาณหรือบุคลากรเป็นของตนเอง พอเพียงที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น ทั้งแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แต่แนวคิดทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย นั่นคือแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นแนวทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ โดยได้มีงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีในหลายประเทศพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และเหมาะสมกับกระแสสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (รัตติกรณ์ จงวิศาล อ้างถึงใน พิษณุภา วงศ์หมัดทอง, 2563)

บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการให้บริการประชาชนในตำบลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์การที่จะสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าสิ่งที่องค์การต้องมีคือ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมถึงต้องเป็นบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน รักองค์การและงานที่ทำ จึงจะสามารถนำพาองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องการพนักงานที่มีความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการให้บริการประชาชน Taylor and Woodhams (2016) ได้ให้คำนิยามของ “ความทุ่มเท” ว่าหมายถึง “ทัศนคติที่ดีที่พนักงานมีต่อองค์การและค่านิยมขององค์การ พนักงานที่มีส่วนร่วมตระหนักถึงบริบททางธุรกิจและทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ขององค์การ” แสดงให้เห็นว่าความทุ่มเทของพนักงานเป็นปัจจัยที่เป็นที่สนใจของนายจ้างและองค์การโดยตรง เนื่องจากสามารถอธิบายพฤติกรรมของพนักงานในเชิงบวกที่น่าจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปัจจุบันทั่วโลกให้ความสนใจอย่างมากในแนวคิด “ความทุ่มเทของพนักงาน” (Employee Engagement) ในแวดวงการบริหารจัดการองค์กรนั้น คำนี้ก็เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยนำไปใช้ในเรื่องความทุ่มเทกับองค์กรในรูปแบบที่พุ่งเป้าไปยังบุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะ และก็ยิ่งกลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรหลายแห่งเริ่มหันมาใส่ใจอย่างจริงจังมากขึ้น เพราะท้ายที่สุดแล้วกลยุทธ์นี้ก็สามารถสร้างให้พนักงานเกิดความภักดีกับองค์กร ให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุก ๆ ด้านอย่างสมัครใจและเต็มใจร่วมแรงร่วมใจกันผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง ตลอดจนมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ความทุ่มเทของพนักงานจึงกลายเป็นประเด็นที่สำคัญมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

ความก้าวหน้าของการศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงาน (นันทนพ เข้มเพชร และพบสุข ช่างทอง, 2561) โดยเฉพาะอย่างยิ่งอิทธิพลของเทคโนโลยีที่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสรรหา การคัดเลือกคนเก่งให้กับองค์กร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการค่าตอบแทน ตลอดจนระบบการเรียนรู้ออนไลน์และการฝึกอบรม ส่งผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ (กณิกนันต์ แสงมหาชัย, 2561) ทำให้เกิดปัจจัยใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน การจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความได้เปรียบแข่งขันจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ที่มากขึ้น รวมถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ถูกสร้างและพัฒนาตลอดเวลา ทำให้องค์การต้องเรียนรู้ใน

การปรับตัวเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในด้านการจัดการ ซึ่งอาจส่งผลทำให้ความผูกพัน และความทุ่มเทของพนักงานลดลง พนักงานเกิดความรู้สึกหมดไฟ เกิดความเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน (Burnout) และความเครียด

Huse and Cummings (1985) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองในสิ่งที่คาดหวังกับควมมีประสิทธิภาพขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคือคุณภาพชีวิตการทำงานคือ ประสิทธิภาพขององค์กร อันเนื่องมาจากความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ที่พนักงานได้รับรู้ผ่านประสบการณ์จากการทำงาน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี ต้องการปรับปรุงศักยภาพของตน เพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบบริหารงานในการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้นย่อมส่งผลให้ภาระงานและความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบปัจจัยและการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นพลวัตของพนักงานในองค์การ (พิสิษฐ์ บุญถนอม, 2564) การทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการทำงาน ผู้ร่วมงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความเต็มใจหรือความสมัครใจตามทักษะและความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานได้อย่างอิสระและเท่าเทียมกันโดยไม่ถูกเลือกปฏิบัติ และมีการสื่อสารอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน นอกจากนี้ผู้นำชุมชนและผู้บริหารต้องมีการแสดงออกในด้านของภาวะผู้นำ ไม่ยึดติดกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ตามระเบียบ กฎหมาย หรือข้อบังคับ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม รับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน โดยการให้กำลังใจและให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำอย่างไม่ถือตัว ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ การมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจหรือความสมัครใจของแต่ละบุคคลจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจและส่งผลให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน การสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรภายในองค์การหรือหน่วยงานเป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโดยทำให้บุคลากรมีความรัก และจงรักภักดีอยู่กับองค์การได้นาน เพราะบุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้มีความตั้งใจทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มศักยภาพอันเป็นประโยชน์กับองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมความเชื่อและแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กรจะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความภาคภูมิใจมีความฮึกเหิม กล้าคิดกล้าทำ รักและผูกพันในองค์การ เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และองค์กรความสำเร็จขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรและเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเอง แต่จะมีความค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรอยู่หลายอย่างวัฒนธรรมจะนำไปสู่กฎของพฤติกรรมที่กระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสอดคล้องระหว่างพนักงานและองค์กรด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและระดับความพอใจของพนักงาน (ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์, 2555)

จากความสำคัญข้างต้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องความทุ่มเทของพนักงาน ซึ่ง Treppawan (2021) ได้กล่าวว่า ความทุ่มเทของพนักงานเป็นอีกขั้นหนึ่งของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ

องค์การ นอกเหนือจากความพึงพอใจต่อองค์การแล้ว พนักงานที่มีความทุ่มเทจะมีทัศนคติที่ดี ปกป้องชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์การ และพยายามทำงานเพื่อองค์การอย่างสุดความสามารถความทุ่มเทของพนักงาน เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่พนักงานมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การเต็มกำลัง ความต้องการที่จะคงสมาชิกภาพในองค์การต่อไป มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สร้างผลงานและชื่อเสียงให้กับองค์การ ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทยมีปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งนอกจากเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทย โดยผู้ทำการวิจัยหวังว่าผลของการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้ เพื่อเป็นพัฒนาการบริหารจัดการด้านองค์การที่เหมาะสมทั้งในส่วนของการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร และพนักงานภายในองค์การ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ กับความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล
2. เพื่อเปรียบเทียบความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดความทุ่มเทของพนักงาน

ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานนั้น เริ่มแรกเกิดมาจากแนวคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายองค์การ และต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2551)

Zigarmi et al. (2011) ได้มีการศึกษาความมุ่งมั่นทุ่มเทตามความหมายที่ว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทเป็นความไม่ย่อท้อ และเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดจากการประเมินการทำงานและองค์การ ทั้งอารมณ์และกระบวนการคิด ที่เกิดอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่ความตั้งใจในการทำงาน 5 ประการ ได้แก่ 1. ความตั้งใจในการดำรงสมาชิกภาพกับองค์การ (Intent to Stay) 2. ความตั้งใจในการกล่าวรับรององค์การในทางบวก (Intent to Endorse) 3. ความตั้งใจพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Intent to Exert Discretionary Effort) 4. ความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Intent to Use Organizational Citizenship Behaviors) 5. ความตั้งใจในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ (Intent to Perform)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลในการนำสมาชิกในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และสามารถนำสมาชิก

ในองค์การให้ไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ องค์การในปัจจุบันต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) จะมีพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือ ภาวะผู้นำเชิงบารมี (idealized influence of charisma leadership : LL or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเป้าหมายส่วนบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำใช้สัญลักษณ์และข้อกำหนดด้านอารมณ์เพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yusuf et al. 2020) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นระดับที่ผู้นำเป็นแบบอย่างสำหรับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมสูง ปลุกฝังความภาคภูมิใจ ได้รับความเคารพและความไว้วางใจ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แพร่กระจายไปแล้วในทุกภาคส่วนของสังคมตะวันตก รวมทั้งองค์การของรัฐ (Bass and Avolio, 2008) ผู้นำเหล่านี้จะได้รับความชื่นชม เคารพ และไว้วางใจ ผู้ตามรับรู้และต้องการเลียนแบบผู้นำของตน สิ่งที่ผู้นำทำเพื่อให้ได้รับเครดิตจากผู้ตามคือการพิจารณาความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของตนเอง ผู้นำแบ่งปันความเสี่ยงกับผู้ตามและปฏิบัติตามจริยธรรม หลักการ และค่านิยมพื้นฐาน (Bass et al. 2003)

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การสร้างแรงจูงใจภายในโดยรับฟังความคิดเห็นและให้คุณค่าแก่พนักงาน เพื่อให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ พร้อมกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนพร้อมอุทิศตัวในการปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานแก้ปัญหาจากหลายมุมและจุดยืนที่เป็นกลาง (Yusuf et al. 2020) การสร้างแรงบันดาลใจเป็นระดับที่ผู้นำแสดงวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้นำที่มีแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจจะทำนายผู้ตามด้วยมาตรฐานที่สูง สื่อสารการมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคต และให้ความหมายสำหรับงานที่ทำอยู่ ผู้ตามต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน หากพวกเขาต้องการมีแรงจูงใจในการกระทำ วัตถุประสงค์และความหมายให้พลังงานที่ขับเคลื่อนกลุ่มไปข้างหน้า วิสัยทัศน์ของความเป็นผู้นำได้รับการสนับสนุนจากทักษะการสื่อสารที่ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์ แม่นยำ มีพลังและมีส่วนร่วม ผู้ติดตามเต็มใจทุ่มเทความพยายามมากขึ้นในงานของพวกเขา พวกเขาได้รับกำลังใจและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับอนาคต และเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา (Bass and Bass, 2008) ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นคนรอบข้างด้วยการให้ความหมายและท้าทายต่องานของผู้ตาม สปีดส่วนตัวและทีมได้รับการกระตุ้น ความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดีจะปรากฏขึ้น ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามจินตนาการถึงสภาพอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วพวกเขาสามารถจินตนาการได้ด้วยตนเอง (Bass et al. 2003)

3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (intellectual stimulation: IS) หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานโดยหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำจะส่งเสริมให้พนักงานจะพัฒนาสติปัญญาและการคิดอย่างมีเหตุผล และช่วยส่งเสริมการแก้ปัญหาโดยอิสระของพนักงาน ผู้นำจะสามารถการแก้ปัญหาของพนักงาน (Yusuf et al. 2020) โดยการกระตุ้นทางสติปัญญาในระดับที่ผู้นำท้าทายสมมติฐาน รับความเสี่ยง และเรียกร้องความคิดของผู้ตาม ผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้จะกระตุ้นและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในตัวลูกน้อง พวกเขาเลี้ยงดูและพัฒนาคนที่คิดอย่างอิสระ สำหรับผู้นำเช่นนี้ การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีค่า และสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ผู้ติดตามถามคำถาม คิดอย่าง

ลึกซึ่งเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ และหาวิธีที่ดีกว่าในการดำเนินงานของพวกเขา (Bass and Bass, 2008) ผู้นำจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการตั้งคำถามกับสมมติฐาน ตีกรอบปัญหาใหม่ และเข้าถึงสถานการณ์เก่าด้วยวิธีใหม่ๆ ไม่มีการเยาะเย้ยหรือวิจารณ์ในที่สาธารณะเกี่ยวกับความผิดพลาดของสมาชิกแต่ละคน ความคิดใหม่ ๆ และวิธีแก้ปัญหาก็ได้รับการยอมรับจากผู้ติดตามซึ่งรวมอยู่ในกระบวนการแก้ไขปัญหาและค้นหาวิธีแก้ไข (Bass et al. 2003) โดยผู้นำจะส่งเสริมให้พนักงานจะพัฒนาสติปัญญาและการคิดอย่างมีเหตุผล ในทางกลับกัน การกระตุ้นทางปัญญาช่วยส่งเสริมการแก้ปัญหาโดยอิสระของพนักงาน การกระตุ้นทางสติปัญญา รวมถึงความเป็นผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และท้าทายความเชื่อและค่านิยมของตนเอง เช่นเดียวกับผู้นำและองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนผู้ตามในขณะที่พวกเขาลองวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการกับปัญหาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ติดตามคิดสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration: IC) หมายถึง ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อความสามัคคีและเติบโต ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นระดับที่ผู้นำจะดูแลความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือโค้ชแก่ผู้ตาม และรับฟังข้อกังวลและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำให้ความเข้าใจและสนับสนุน สื่อสารอย่างเปิดเผยและวางความท้าทายต่อหน้าผู้ตาม นอกจากนี้ยังรวมถึงความต้องการความเคารพและยกย่องการมีส่วนร่วมของแต่ละคนที่ผู้ติดตามแต่ละคนสามารถมอบให้กับทีมได้ ผู้ตามมีเจตจำนงและแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและมีแรงจูงใจที่แท้จริงในการทำงาน (Bass and Bass, 2008) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการความสำเร็จและการเติบโตของแต่ละคนโดยทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือที่ปรึกษา ผู้ตามได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ถูกสร้างขึ้นพร้อมกับบรรยากาศที่สนับสนุนการเติบโต ความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ของความต้องการและความปรารถนาได้รับการยอมรับ (Bass et al. 2003)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Huse and Cummings (1985) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างความปรารถนาหรือความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ประสิทธิภาพขององค์กรอันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้น ๆ และอธิบายว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลต่อองค์กร 3 ประการ คือ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประการที่สอง ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ประการสุดท้าย คุณภาพในการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงาน โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ชีวิต ตามแนวคิดของ Walton (1974) ได้แก่ (1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (3)โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานโดยผู้วิจัยพยากรณ์ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลให้เกิดความทุ่มเทของพนักงานในเชิงบวก

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

“วัฒนธรรมองค์การ” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์การ กระบวนการทำงานในองค์การ หรือ ความเป็น ผู้นำในองค์การ โดยระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อสร้างเป็นบรรทัดฐาน (Gordon et al. 1990) ที่เกิดขึ้นในองค์การมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ในปัจจุบันจะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อเตรียมตัวรับกับสิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์การจึงต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้น ในการหาแนวทางใหม่ ๆ ที่จะมาปรับเปลี่ยนในการปฏิบัติงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่พนักงานในองค์การยึดถือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่พนักงานในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Sathe (1985) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การในด้านกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากความเชื่อ ค่านิยมทำให้เกิดคตินิยมเบื้องต้นร่วมกันในการองค์การ ส่งผลต่อระดับการรับรู้สถานการณ์ภายในองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงาน ตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ให้บรรลุผลสำเร็จรวมทั้งช่วยให้พนักงาน มีความผูกพันต่อองค์การ โดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

เกศกุล สระกวี และ อรพินทร์ ชูชม (2560) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จไว้ว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่ได้รับความนิยมมาก ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ ต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันในธุรกิจ ในรูปแบบใหม่ ซึ่งลูกค้าเป็นผู้เลือกและสนใจ ในคุณค่าขององค์การธุรกิจ จึงต้องเพิ่มการแข่งขันและการบริหารผลักดันให้เข้าสู่การสร้างผลผลิตและกำไร โดยผ่านกลไกทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีเป้าหมายเบื้องต้นคือการสร้างผลกำไร โดยเน้น แข่งขันและความเป็นมืออาชีพ สร้างผลผลิต ความสมบูรณ์แบบ ความเฉลียวฉลาด มีการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่เน้นความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเน้นการทำงานหนักในระยะยาว เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเป้าหมาย แข่งขันเชิงรุก เน้นความสามารถและความคิดริเริ่มของพนักงานที่มีผลงานดีจะได้รับ ผลตอบแทนสูง โดยมีแนวทางปฏิบัติ 3 ด้าน คือ การบริหารการแข่งขัน การกระตุ้นพนักงาน และการบริการลูกค้า

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล(ไม่รวมข้าราชการครู) ตลอดจนพนักงานจ้างในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5,300 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งเป็นภาคจำนวน 6 ภาค ทำการสุ่มตัวอย่างจังหวัดโดยการจับสลากได้ 17 จังหวัด มีองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 94 แห่ง และมีประชากรที่เป็นพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 3,182 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1976) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90 % ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เก็บข้อมูลได้จำนวน 400 คน ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มอย่างจำนวน 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยแบบสอบถาม ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คำถามปลายปิดในข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ แบบมุ่งผลสำเร็จ กับความทุ่มเทของพนักงาน

4. ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทย มีผลการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	SD.	แปลผล
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.47	0.39	มากที่สุด
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.68	0.37	มากที่สุด
การกระตุ้นทางสติปัญญา	4.46	0.39	มากที่สุด
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.58	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.54	0.30	มากที่สุด

ในภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางสติปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 2 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	SD.	แปลผล
ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ	4.57	0.40	มากที่สุด
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย	4.49	0.35	มากที่สุด
ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล	4.59	0.32	มากที่สุด
ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	4.59	0.34	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.56	0.28	มากที่สุด

ในภาพรวมคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคลกับด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 3 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	SD.	แปลผล
ด้านเป้าหมายในการทำงาน	4.67	0.50	มากที่สุด
ด้านการงานเชิงรุก	4.48	0.52	มากที่สุด
ด้านความคิดริเริ่มในการทำงาน	4.68	0.49	มากที่สุด
ด้านงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.75	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.66	0.38	มากที่สุด

ในภาพรวมวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงานให้บรรลุเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความคิดริเริ่มในการทำงาน ด้านเป้าหมายในการทำงาน และด้านการงานเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 4 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	ค่าเฉลี่ย	SD.	แปลผล
ความทุ่มเททางความรู้คิด	4.64	0.42	มากที่สุด
ความทุ่มเททางอารมณ์	4.62	0.39	มากที่สุด
ความทุ่มเททางพฤติกรรม	4.59	0.35	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.62	0.34	มากที่สุด

ในภาพรวมความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความทุ่มเททางความรู้คิดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ความทุ่มเททางอารมณ์ และความทุ่มเททางพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) เพื่อศึกษาอิทธิพลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่ส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ปัจจัย	สปส.	R	R Square	F	Model Sig.
(ค่าคงที่)	4.616	0.763	0.582	183.716	0.01*
วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	0.526				
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.447				
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	0.323				

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล (Y_1) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (X_3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_1) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (X_2) ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้สามารถร่วมกันทำนายความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล (Y_1) ได้ร้อยละ 58.2 ผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนายความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล (Y_1) โดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$Y_1 = 4.616 + 0.526X_2 + 0.447X_1 + 0.323X_3$$

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้วย Independent t-test

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วย t-test

ความทุ่มเทของพนักงาน	ขนาดองค์กร (Mean)		t	Sig.
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง		
ความทุ่มเททางความรู้คิด	4.61	4.71	-2.171	0.031*
ความทุ่มเททางอารมณ์	4.59	4.71	-3.062	0.017*
ความทุ่มเททางพฤติกรรม	4.57	4.63	1.445	0.116

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานแตกต่างกัน 2 ด้าน ได้แก่ ความทุ่มเททางอารมณ์ และความทุ่มเททางความรู้คิด อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนความทุ่มเททางพฤติกรรม ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานไม่แตกต่างกัน

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป และอภิปรายผล

1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ กับความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้พนักงานในองค์การอยากยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานและให้ความเคารพนับถือ อีกทั้ง ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน โดยการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ พร้อมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ กล้าเผชิญปัญหากับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ ทำให้พนักงานพยายามหาทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ทำให้องค์การสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาของพนักงานทุกคน รวมถึงผู้บังคับบัญชาควรดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่ว่าองค์การภาครัฐควรตระหนักถึงหลักการบริหารในการเป็นภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้พนักงานในองค์การเกิดความทุ่มเทโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ กระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ความสามารถออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทของพนักงานในเชิงบวก ทั้งนี้เนื่องจาก การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง คุณภาพชีวิตในการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Farooqui and Nagendrab (2014) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความทุ่มเทของพนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและ

ค่านิยมขององค์การส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ทำให้องค์การขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย กำหนดเวลา และความต้องการที่จะได้ผลลัพธ์ โดยมีการติดตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จ คอยผลักดันให้พนักงานเกิดความทุ่มเท ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถและร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว โดยมุ่งหวังให้องค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และประโยชน์ต่อองค์การและประชาชน สอดคล้องกับ กุลธิดา กรมเวช (2558) พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทในการทำงาน ความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์การ ร่วมกันทำงาน ร่วมกันพัฒนางาน ด้วยความตั้งใจและความทุ่มเททำงานของ พนักงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

ผลการเปรียบเทียบความทุ่มเทของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลที่แตกต่างส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานแตกต่างกัน 2 ด้าน ได้แก่ ความทุ่มเททางอารมณ์ และความทุ่มเททางความรู้คิด ส่วนความทุ่มเททางพฤติกรรม ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลที่แตกต่างส่งผลต่อความทุ่มเทของพนักงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานในองค์การขนาดเล็กจะมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนมากกว่า สอดคล้องกับ MacDermid et al. (1994) ที่กล่าวว่าความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานของพนักงานให้ผลประโยชน์ที่มากกว่า และ สอดคล้องกับ Bencsik and Juhász (2010) ที่ได้อธิบายว่าในองค์การขนาดใหญ่ พนักงานมีโอกาสน้อยลงในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้นกับเพื่อนร่วมงานและผู้จัดการ กล่าวคือ ไม่เป็นทางการมากขึ้น ลึกซึ้งขึ้น และมีการติดต่อส่วนตัวมาก

5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. สำหรับผู้บริหารในภาครัฐ ผู้วิจัยแนะนำให้ท่านเอาเครื่องมือวัดความทุ่มเทของพนักงานไปใช้เพื่อประเมินระดับความทุ่มเทของพนักงานภาครัฐ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงระดับของความทุ่มเท ความทุ่มเททางความรู้คิด ความทุ่มเททางอารมณ์ และความทุ่มเททางพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ รวมถึงสามารถคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ประชาชนได้ หากเกิดปัญหาความทุ่มเทของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารภาครัฐสามารถนำเอาเครื่องมือทางด้านการบริหารมาใช้ในการจัดการพนักงานได้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย การเปิดโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงาน กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ เป็นต้น ความทุ่มเทของพนักงานจะเกิดขึ้นได้นั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จะก่อให้เกิดความทุ่มเทของพนักงาน

2. ผู้บริหารภาครัฐควรมีนโยบายให้สำรวจระดับความทุ่มเทของพนักงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบถึงระดับความทุ่มเทของพนักงาน ว่ามีความทุ่มเทจำนวนมากน้อยแค่ไหนในองค์การ และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปสืบหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างทันท่วงที อีกทั้งผู้บริหารภาครัฐสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาให้พนักงานเกิดความทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การต่อไป ดังนั้น การนำเอางานวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการอธิบายเหตุและผล จะช่วยทำให้ผู้บริหารภาครัฐเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ มีผลต่อการพัฒนาแนวคิดความทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งความทุ่มเทของพนักงานเป็นตัวแปรตาม สามารถยืนยันได้ว่า ความทุ่มเทของพนักงานประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ความทุ่มเททางความรู้คิด (2) ความทุ่มเททางอารมณ์ (3) ความทุ่มเททางพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Shuck et al., (2017) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ความทุ่มเทของพนักงานเป็นตัวแปรแทรกกลาง และผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรตาม เพื่อให้การวัดแนวคิดความทุ่มเทของพนักงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ควรศึกษาการวัดแนวคิดความทุ่มเทของพนักงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบความทุ่มเทของพนักงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

เอกสารอ้างอิง

- กณิกนันต์ แสงมหาชัย. (2561). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. การบริหารงานภาครัฐในมิติต่าง ๆ ของไทย. นนทบุรี: นราธิป พรินต์ติ้ง.
- กุลธิดา กรมเวช. (2558). ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและการพัฒนา. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, 7(2), 87-103.
- เกตุกุล สระแก้ว และ อรพินท์ ชูชม. (2560). ผลกระทบทางสังคมของโครงการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่ดำเนินงานโดย องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน). วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2560). ประวัติและความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล. ค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2563 จาก [http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title= ประวัติและความเป็นมาของ องค์การบริหารส่วนตำบล](http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=ประวัติและความเป็นมาของ_องค์การบริหารส่วนตำบล)
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. (2555). วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, การจัดการทั่วไป. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นันทนพ เข้มเพชร และพบสุข ชำซอง. (2561). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสาย สนับสนุนในกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วารสารการ เมืองการปกครอง, 8(1), 37-38.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- พิชญาภา วงศ์หมัดทอง. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน กรณีศึกษาบุคลากรโรงพยาบาลสงขลา. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พิสิษฐ์ บุญถนอม. (2564). แนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้นำชุมชน กับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลบางสะแก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารการวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา, 13(2), 249-266.
- วิชาญ ฤทธิธรรม และวีรศักดิ์บำรุงตา. (2564). องค์การบริหารส่วนตำบล : บริบททั่วไป, สภาพปัญหาและแนวคิดที่ควรปฏิรูป. วารสารมหาจุฬานาครทรรค์, 8(5), 1-16.
- Bass, B.M. and Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership development, Pola Alto, California: Consulting Psychologists.

- Bass, B.M. and Avolio, B. J. (2008). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oak: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, **88**(2), 207–218.
- Bencsik, H. A., and Juhász, T. (2010). Family friendly concepts and tools in different-sized Hungarian organizations based on empirical study. **Problems and perspectives in management**, **8**(1), 70–79.
- Farooqui, S., and Nagendrab, A. (2014). The impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. **Procedia Economics and Finance**, 122-129.
- Gordon, J. R., Mondy R. W., Sharplin, A., and Premeaux, S. R. (1990). **Management and organizational behavior**. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Huse and Cummings.(1985). **Organization Development and Change**. (3rd ed.). Minnesota: West Publishing.
- MacDermid, S. M., Williams, M., Marks, S., and Heilbrun, G. (1994). Is small beautiful? Work-family tension, work conditions, and organizational size. **Family Relations**, **43**(2), 159–167
- Sathe, V. (1985). **Culture and relate corporate realities**. Homewood, IL : Richard D. Irwin.
- Shuck, B., Adelson, J. L., and Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. **Human Resource Management**, **56**(6), 953-977.
- Taylor and Woodhams. (2016). **Human resource management: People and organizations**. Kogan Page Publishers.
- Treppawan, P. (2021). **Strategic human resource management**. Bangkok: Se-Education Public Company Limited.
- Walton. R.E. (1974). “Improving the Quality of Work Life”. **Harvard Business review**. **4**(7): 12-14.
- Yamane, T. (1976). **Statistics: An introductory analysis**. (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Yusuf, B. Gokmen, D. Fahriye, A. and Zehra, A. (2020). School principals’ performance and its relationship with teachers’ organizational citizenship behavior. **Rev. Cercet. Interv. So.** **69**, 293–312
- Zigarmi. D, Houson.D, Witt,D. and Diehl, J. (2011). **Employee Work Passion. Perspective Employee Work Passion Volume 3**. Retrieved January 21, 2021 from https://www.academia.edu/14211334/Employee_Work_Passion