

การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

The Employees Commitment to Local Administrative Organizations

ธิดา วัฒนศิริ*

บทนำ

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญที่
ทุกองค์กรต้องการให้มีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์
ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง และองค์กรถูกตัดสินด้วย
คุณภาพของบุคลากร ดังนั้น ทุก ๆ องค์กรจึงทุ่มเท
งบประมาณรวมทั้งทรัพยากรด้านต่าง ๆ สำหรับการ
พัฒนาบุคลากรที่เลือกสรรแล้วอย่างเต็มที่และคาดหวัง
ว่าบุคลากรเหล่านั้น จะใช้ความรู้ความสามารถในการ
พัฒนาศักยภาพในทุก ๆ ด้านให้กับองค์กร และปฏิบัติ
งานให้กับองค์กรในระยะเวลายาวนานเท่าที่องค์กร
ต้องการ ดังนั้น บุคลากรจึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่
สำคัญในหลาย ๆ ปัจจัยที่ประกอบเข้าเป็นองค์กร เพื่อ
ดำเนินการและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ไว้ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จึงกล่าว
ได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ขึ้นอยู่
กับบุคลากรในองค์กรว่ามีความผูกพันต่อองค์กรมาก
น้อยเพียงใด (ศิริพงศ์ อินทวดี, 2541: 65) หรืออาจ
กล่าวได้ว่าการมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น สิ่งแรก
ที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดขึ้นในบุคลากร เนื่องจากเป็น
คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นในการพัฒนาและ
ปรับปรุงรักษาคุณภาพการบริการขององค์กร ซึ่งหาก

บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง
ก็必将มีความเต็มใจในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของ
องค์กรและไม่คิดจะย้ายหรือลาออกจากองค์กร แต่ถ้า
บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปฏิบัติ มีโอกาส
จะเกิดผลเสียต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น การสูญเสีย
ทรัพยากรบุคคลที่ดีในการทำงาน ประสิทธิภาพในองค์กร
อาจลดต่ำลง และมีแนวโน้มการลาออกจากองค์กรที่จะ
เกิดขึ้นเป็นต้น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย 20 จังหวัด
นั้นมีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด 2,655
แห่ง จาก 329 อำเภอซึ่งในจำนวนทั้งหมดนั้นมีจำนวน
ประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตการปกครองขององค์การ
บริหารส่วนตำบลทั้งหมด 21,956,766 คน (วิกิพีเดีย
สารานุกรมเสรี, 2555) ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ทั้งหมดนั้นได้มีเครือข่ายการประสานงานในส่วน
ของการบริหารงานซึ่งก็อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของ
ผู้บริหารระดับท้องถิ่นอีกต่อหนึ่ง ในการบริหารงานของ
องค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าวนี้ ได้มีบาง อบต.
ได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กรดีเด่น

* นักศึกษาหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย

และดีเยี่ยมซึ่งเป็นขวัญและกำลังใจของผู้ที่ทำงานภายในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งการได้มาซึ่งรางวัลดังกล่าวย่อมเกิดขึ้นจากการตั้งใจทำงานและความเอาใจใส่ของพนักงาน ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน จึงทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นภายในองค์กรได้ และสิ่งเหล่านั้นถือว่าเป็นความสามัคคีของบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นเช่นนั้นอีกด้วยเหตุผลที่ว่าพนักงานเกิดความผูกพันและความรักภายในองค์กรจึงมีความต้องการที่จะทำงาน และพัฒนาสายงานของตนให้มีประสิทธิภาพ และเมื่อพนักงานในแต่ละฝ่ายมีความรักหรือมีความคิดเช่นนั้นแล้วก็ย่อมจะทำให้ทั้งองค์กรมีการพัฒนาเป็นไปในทางเดียวกัน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามไปด้วย

จากจำนวน 2,655 แห่งของจำนวน อบต. ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังมี อบต.อีกจำนวนมากที่ไม่เคยได้รับรางวัลอะไรเลยจากหน่วยงานทางราชการทั้ง ๆ ที่มีการบริหารราชการเหมือนกันและได้รับงบประมาณจัดสรรตามสัดส่วนที่รัฐบาลจัดให้อาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานราชการ หรือเจ้าหน้าที่รวมไปถึงผู้บริหารเองมีการประสานงานหรือการบริหารไม่สอดคล้องกันต่างฝ่ายต่างทำ กล่าวคือ ไม่มีความสามัคคีกันในหมู่สมาชิกจึงทำให้ประสิทธิภาพของงานที่ออกมาไม่ดีเท่าที่ควร จึงเป็นเหตุให้ไม่ได้รับรางวัลอะไรเลยส่วนหนึ่งของผลสำเร็จของงานที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น อาจจะเป็นเพราะพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กร จึงไม่ใส่ใจในภาระงานที่ตนทำหรือทำหน้าที่ของตนไม่ดีเท่าที่ควรดังกล่าวแล้ว

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมานี้ อาจกล่าวได้ว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ต้องมีการสร้างรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรัก ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเอื้อต่อ

การสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Organization) เกิด Knowledge Worker ซึ่งจะเป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ของสังคม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ขององค์กรที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืนและจะเป็นรูปแบบของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรสำหรับหน่วยงานที่มีการพัฒนางานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกด้วย

1. ความหมายของความผูกพัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติ ตาม ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรน่าจะหมายถึง ความเป็นห่วง รักใคร่ในองค์กร (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552: 741) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ความผูกพันเป็นบัพทสถานทางสถาบันซึ่งเป็นตัวที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร (Parson, 1951: 81) ความผูกพันในมุมมองของความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน นั้นบุคคลจะยึดติดกับองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กร (March and Simon, 1958: 950) ความผูกพันเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะอุทิศกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่องค์กร (Baron, R.A and J. Greenberg, 1990: 181) ความผูกพันเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมบางอย่างอันสืบเนื่องมาจากการที่เขาได้ลงทุนเสียเวลาและพลังงานไปกับสิ่งนั้น ๆ ซึ่งความผูกพันนี้ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพเฉพาะบุคคลและกลุ่มคนตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคม เช่น การใช้อำนาจ การเข้าสู่อาชีพ พฤติกรรมขององค์กรที่เป็นทางการ และพฤติกรรมเฉพาะทางการเมือง (Becker, Howard S., 1970: 32-40) เป็นการประเมินทางบวกต่อองค์กรและตั้งใจจะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

(Sheldon, Jary E., 1971: 143) และเป็นความไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรไป ไม่ว่าจะทำให้เพิ่มรายได้ สถานะหรือความเป็นอิสระทางอาชีพ (Hrebiniak and Aluto, 1972: 583) อาจหมายรวมถึงความยึดติดต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ยึดติดต่อบทบาทของแต่ละบุคคล และยึดติดต่อองค์กรเพราะมุ่งผลประโยชน์ของตนเอง (Buchanan, 1974: 545) ความผูกพันยังมีองค์ประกอบ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
2. ความต้องการมีส่วนร่วม (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจ เต็มใจที่จะทำงาน ตามบทบาทของตนเอง และความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร
3. ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ความผูกพันเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างแรงกล้า ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ คือ (Porter and others Porter, Lyman W., and others, 1974: 603)

1. มีความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและของบุคคลสอดคล้องกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่า เห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำไปสู่ความสำเร็จได้และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกอยู่ในสถานะที่มีโอกาสและสามารถจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้

2. มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทำงานเต็มที่ให้องค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความ

พยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจจะอุทิศร่างกายแรงใจ สติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากในการตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่างานคือ หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้องค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายให้สำเร็จ ซึ่งทำให้เขามีผลการทำงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ไขปัญหา

3. มีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดจะลาออก ไม่ว่าการจะอยู่ในสภาวะปกติหรืออยู่ในฐานะวิกฤต อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

2. การสร้างความผูกพัน

ในเรื่องของการสร้างความผูกพันนั้นผู้เขียนจะแยกออกเป็นสองส่วน กล่าวคือ การสร้างความผูกพันตามความหมายของนักวิชาการและการสร้างความผูกพันตามแนวทางพระพุทธศาสนา ซึ่งทั้งสองส่วนดังกล่าวก็ล้วนแล้วแต่เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้บุคคลเกิดความสมัครสมานสามัคคีหรือกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือที่เรียกว่าความผูกพันนั่นเอง การสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้นจำเป็นจะต้องมีเกณฑ์ในการสร้างความผูกพันซึ่งเกณฑ์เหล่านี้ จะเป็นตัวชี้วัดความผูกพันของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ เกณฑ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยทั่วไปคืออะไร

3. เกณฑ์การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร

เกณฑ์การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร คือแนวทางในการพัฒนาโครงสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร โดยพัฒนาปรับปรุงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

3.1 การปรับปรุงสื่อสารและสัมพันธภาพภายในองค์กร เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ผู้บริหารควรให้ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบสื่อสารในองค์กร พร้อมจัดผู้เชี่ยวชาญการสื่อสาร จัดงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ควรเปิดให้มีการสื่อสารสองทาง

3.2 การลดความขัดแย้งในบทบาทให้น้อยที่สุด ด้วยการปรับปรุงการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถและความสนใจของบุคลากร พร้อมทั้งพิจารณาภาระงานให้มีสัดส่วนเหมาะสมกับเวลาและความสามารถ ควรหลีกเลี่ยงภารกิจนอกเหนือหน้าที่หรือภารกิจที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อลดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานหรือความรู้สึกในบทบาทให้น้อยลง

3.3 อายุของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรที่มีอายุมากขึ้นและทำงานในองค์กรเป็นเวลานานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีอายุมาก ควรหาวิธีการให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ เช่น การให้สวัสดิการที่ดี

3.4 การบริหารองค์กรควรจัดการฝึกอบรมให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การมีความสามารถในด้านเทคนิควิธีการ มีพลังและแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างขวัญกำลังใจทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร เมื่อองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็จะทำให้ห้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายตลอดจนทำให้ห้องค์กรนั้น

เจริญรุ่งเรือง โดยในการสร้างขวัญและกำลังใจ มีวิธีการดังต่อไปนี้

(1) สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ได้แก่ ความเป็นมิตร ให้อิสระในการทำงาน ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น บรรยากาศที่ดีคือการสร้างสัมพันธภาพ มีความเสมอภาค เปิดเผย จริงใจ เอื้ออารี เข้าใจ ให้กำลังใจ ห่วงใย สื่อสารกันอย่างชัดเจน

(2) ชมเชยหรือการให้รางวัล ได้แก่ ให้เกียรติเห็นคุณค่าและการยอมรับ การยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลนอกเหนือจากเงินทอง ให้โอกาสให้กำลังใจ อิสระเสรีภาพ อำนาจ ความมั่นคง ความเป็นศักยภาพในการทำงาน

(3) การให้เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

(4) แจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ การให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นกระจกเงาสะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ถ้าผลปฏิบัติงานดีก็จะทำให้เกิดความภูมิใจ ถ้าไม่ดีจะได้ปรับปรุงแก้ไข

(5) ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยบรรเทาทุกข์ปัญหาของผู้ร่วมงาน ควรรับรู้และใส่ใจความรู้สึก เทคนิคผู้บริหารควรมีคือการสร้างสัมพันธภาพ การให้กำลังใจ การชี้แนะให้ความกระจ่าง การถาม การฟัง การสรุป

(6) การให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ใ้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น คำขวัญ เครื่องแบบ เป็นต้น

(7) จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ธรรมชาติของคนหากได้ทำงานในสิ่งที่ตนชอบ รัก แล้วจะทำงานนั้นได้ดีและมีคุณภาพ

(8) ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ไม่มีอคติลำเอียง

(9) สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาไม่ใช่เพียงแต่ผู้ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ต้องครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย คือรู้จักนั่งอยู่ในหัวใจมากกว่าการให้ความสนใจ และเอาใจใส่เรียนรู้ว่าต้องการอะไร

นอกจากที่กล่าวมาแล้วแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่บุคลากรควรจะได้รับนอกจากเงินหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว บุคลากรยังต้องการปัจจัยอีก 4 ประการคือ

(1) งานที่น่าสนใจ ไม่ว่าบุคคลจะทำงานในตำแหน่งอะไรก็ตามเมื่อต้องทำซ้ำ ๆ กันทุกวัน วันแล้ววันเล่าก็จะทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อบ่อยงานที่ตนเองดังนั้น องค์กรควรสร้างความน่าสนใจในงาน อย่างน้อยที่สุดหนึ่งของงานในทุกตำแหน่ง

(2) ข้อมูลคือพลัง พนักงานต้องการที่จะได้รับการมอบหมายหน้าที่พร้อมกับข้อมูลที่ต้องรู้เพื่อในการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมากกว่านั้นต้องการที่จะรู้ว่าควรทำงานอย่างไร และทำอย่างไรที่จะให้องค์กรยืนอยู่ได้อย่างดีและสวยงาม ดังนั้น องค์กรควรเปิดช่องทางของการสื่อสารในองค์กรที่ให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือซักถามและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

(3) การมีส่วนร่วม สภาพแวดล้อมในปัจจุบันสร้างโอกาสและปัญหาให้หัวหน้างานทั้งหลายต้องตัดสินใจให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว เวลาในการตัดสินใจลดลงเรื่อย ๆ ดังนั้น พนักงานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจนั้นส่งผลต่องานโดยตรง ซึ่งจะทำให้ได้การยอมรับและทำให้ได้รับการฝึกฝนการตัดสินใจของตนเอง จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและนอกจากนั้นองค์กรก็จะได้รับแนวคิดใหม่ ๆ หรืออาจเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

(4) การให้มุมมองหรือทัศนะ การให้โอกาสใหม่ ๆ แก่พนักงานในการเรียนรู้ มุมมองและประสบการณ์ใหม่ ๆ จะทำให้มีการจดจำและตระหนักถึงองค์กรอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า เกณฑ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้นนอกจากผู้บริหารจะสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศการทำงาน การให้ความยุติธรรมแก่พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้รางวัลค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ควรจะได้รับแล้ว สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในประเด็นต่อมาก็คือ การให้ขวัญและกำลังใจ กล่าวคือ นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นเงินทองดังกล่าวแล้ว การกล่าวชื่นชมยินดีกับพนักงานในองค์กรเมื่อพนักงานเหล่านั้นมีความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายทำให้องค์กรได้รับความชื่นชมยินดีจากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้เช่นเดียวกัน

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเด็นนโยบาย และรูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงการสร้างรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรัก ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเอื้อต่อการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Organization) เกิด Knowledge Worker ซึ่งจะเป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ของสังคม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ขององค์กรที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน สามารถได้สรุปถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นนโยบายในการทำให้ข้าราชการในสังกัดมีความสามัคคี

กล่าวคือนโยบายในการทำให้ข้าราชการในสังกัดมีความสามัคคีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการตามหลักสามข้อ คือ 1) การร่วมมือ คือ ความรู้สึกของพนักงานที่รักและศรัทธาในผู้บังคับ

บัญชา งานที่ทำ และเพื่อนสมาชิกในองค์กรว่าเป็นพวกเดียวกัน มีความเอื้อเฟื้อท่วงโยซึ่งกันและกัน มีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันและเกิดความไว้วางใจต่อกันก่อให้เกิดองค์กรที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกภายในองค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในองค์กรในฐานะที่เป็นสมาชิกในองค์กร ทำให้บุคลากรข้าราชการ พนักงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน 2) การร่วมคิด คือ การใช้ความคิด เหตุผลที่เพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นว่า ทำดีแล้ว มีประโยชน์ต่อตัวเขาเอง และต่อองค์กร โดยช่วยกันระดมสมอง กำหนดเป้าหมาย วางแผน แบ่งงาน แบ่งหน้าที่ การทำงานจะราบรื่นถ้าสมาชิกภายในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อกันโดยมีการสื่อสารเกี่ยวกับวงชีวิตของพนักงานในองค์กรโดยสมาชิกภายในองค์กรร่วมกันทำความเข้าใจในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นการก่อสร้างปฏิสัมพันธ์ ทำให้สมาชิกต่างมีความเข้าใจร่วมกันเรื่องการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร เพื่อจะได้วางแผนในการทำงานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งเสริมศักยภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรผ่านการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณาถึงจะทำให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กรได้เป็นอย่างดีอันก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดี การเข้าใจตรงกันระหว่างสมาชิก อันจะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร และ 3) การร่วมทำ คือ การร่วมมือ ลงมือทำงานซึ่งได้มีการวางแผนไว้ หน้าที่ใครก็รับไปทำ ซึ่งทุกคนมีพันธะสัญญาจะต้องทำแผนทุกคน เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการคิดร่วมกัน

1. ผู้นำองค์กรควรสร้างความร่วมมือระหว่าง

บุคลากรภายในองค์กรให้เกิดขึ้นเร็วที่สุด และควรกล่าวคำชื่นชมสมาชิกภายในองค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้น เมื่อเขากระทำในสิ่งที่ควรได้รับการยกย่อง

2. มีการจัดกิจกรรม อบรม เล่นเกมหรือกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกันเพื่อให้เกิดมิตรภาพภายในองค์กร

3. กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันจะทำให้เกิดการตระหนักถึงเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและดีขึ้น

4. กระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกัน โดยสมาชิกองค์กรจะมีแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน และช่วยกันแก้ไขความคิดที่ผิดพลาดให้ถูกต้องเพื่อไปยังเป้าหมายเดียวกัน และที่สำคัญต้องกระตุ้นให้พนักงานภายในองค์กรมีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อทำลายกำแพงของแต่ละคน ให้มีการสื่อสารสมัครสมานสามัคคีกันและทำงานร่วมกันด้วยความราบรื่น

สรุปได้ว่า นโยบายในการทำให้ข้าราชการเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นต้องทำ **5 วิธี** อันได้แก่ **วิธีที่หนึ่ง** ต้องสร้างความเป็นมิตร หรือสร้างมิตรภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่จงอย่าได้ปฏิบัติต่อกันจนเพื่อนขึ้นเป็นอันขาด ความเป็นผู้บังคับบัญชา ความเป็นลูกน้องยังคงต้องมีอยู่ หากเป็นไปในลักษณะของความมีมิตรภาพ มีน้ำใจมีใจและไมตรีต่อกัน **วิธีที่สอง** ไม่มีความลับระหว่างกัน แบ่งปันความรู้ให้แก่กัน สร้างความรักความผูกพันและความเชื่อถือในกันและกันภายในทีมงาน **วิธีที่สาม** หากมีใครคนใดคนหนึ่งในพนักงานต้องการความช่วยเหลือ เขาสามารถที่จะหันไปหาใครก็ได้สักคนหนึ่ง ที่ใดก็ได้สักที่หนึ่ง และวิธีไหนก็ได้ซึ่งวิธีหนึ่งที่จะสามารถรับฟังปัญหาของเขา ช่วยแก้ไขปัญหามาได้อย่างอบอุ่นใจ **วิธีที่สี่** หากเราต้องการได้รับความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ต่อใคร เราก็ต้องให้สิ่งนั้นแก่คนอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน และ**วิธีที่ห้า** ที่สำคัญความเป็นธรรม ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ตัวคุณเอง เพราะฉะนั้นในการทำงาน พนักงานจะต้องมีความยุติธรรม ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคนใน

องค์กรเสมอเหมือนกันหมด การเลือกที่รักมักที่ชังย่อมไม่มีในองค์กรของคุณ

จากนโยบายในการทำให้ข้าราชการในสังกัดมีความสามัคคีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้เสนอรูปแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรดังต่อไปนี้คือ

รูปแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร จะเห็นได้ว่า รูปแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วยความชัดเจนของการมอบหมายงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยองค์กรต้องพิจารณาถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของพนักงานแต่ละคนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานหนึ่งบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานนั้นก็จะมี ความสุขกับการทำงาน รวมทั้งพิจารณาภาระงานให้มีส่วนเหมาะสมกับเวลาและความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการวางแผนการบริหารองค์กรทุกภาคส่วน และต้องมีการจัดประชุมหัวหน้ากลุ่มงานแต่ละกลุ่มแล้วมอบหมายนโยบายให้หัวหน้ากลุ่มเหล่านั้นไปทำความเข้าใจให้สมาชิกภายในกลุ่มของตนให้เกิดความเข้าใจในสายการปฏิบัติงานและที่สำคัญทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น ๆ และทุกกิจกรรมที่กลุ่มทำทุกคนต้องมีส่วนช่วยและส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นเพื่อให้เกิดความพร้อมเพียงกันและความร่วมมือซึ่งจะนำมาซึ่งความผูกพันของกลุ่มคณะ และรวมไปถึงความผูกพันต่อองค์กรด้วย กล่าวคือ เมื่อพนักงานทุกคนเกิดความรักในงานและกลุ่มงานของตนแล้วย่อมจะทำให้เกิดความรักความผูกพันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่การทำงานเต็มไปด้วยความเป็นกันเองและความสุขด้วยการปฏิบัติตามแบบดังกล่าวแล้ว สิ่งสำคัญประการต่อมาคือพนักงานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินใจนั้นส่งผลต่องานโดยตรง ซึ่งจะทำให้ได้รับการยอมรับและได้รับการฝึกฝนการตัดสินใจของตนเอง จะ

ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและที่สำคัญองค์กรจะได้รับความคิดใหม่ ๆ จากพนักงานเหล่านั้นด้วย อันนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและการยืดหยุ่นในการทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรแสดงความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวซึ่งผู้บริหารอาจจะคิดไม่ถึงก็เป็นได้ การให้โอกาสใหม่ ๆ แก่พนักงานในการเรียนรู้ มุมมองและประสบการณ์ใหม่ ๆ จะทำให้มีความจดจำและตระหนักถึงองค์กรอยู่เสมอ จัดให้มีกิจกรรมภายในองค์กรให้มากที่สุดให้พนักงานแต่ละคนมีสิทธิ์ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการบริหารภายในองค์กรในทุกขั้นตอนเพราะทุกคนที่อยู่ในองค์กรมีความเสมอภาคกัน ดังนั้น ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตามหรือแม้กระทั่งการบริหารงานภายในองค์กรพนักงาน ข้าราชการทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการวางกรอบการบริหารร่วมกัน ดังนี้ 1) ควรดูแลบุคลากรที่มีอายุมากเพราะบุคลากรเหล่านั้นทำงานในองค์กรเป็นเวลานานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีอายุมาก ควรหาวิธีให้บุคลากรทำงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน ๆ 2) ดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์กรและดูแลสวัสดิภาพของพนักงานทุกคนให้มีความเป็นอยู่แบบอยู่ดีมีสุข 3) มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานราชการด้วยกันพร้อมกันนั้นก็สร้างสานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในองค์กรด้วยเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและผูกพันกันภายในองค์กร และ 4) องค์กรให้ความสนใจคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันและดูแลอย่างดีทั้งในเรื่องการงาน คือพิจารณาการปรับตำแหน่งและเงินเดือนตามสมควร เรื่องคุณภาพชีวิตดูแลสวัสดิการของสมาชิกในองค์กรเป็นอย่างดี

ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในการทำงาน และด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนา

รูปแบบของความผูกพันในองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารควรจะมีนโยบายในการพัฒนา ด้านการศึกษาของบุคลากรนอกจากจะเป็นการศึกษา ในการพัฒนาความรู้ในการศึกษาตามระบบ เช่น การ ศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ ใช้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ระหว่างศาสตร์สมัยใหม่กับ หลักพุทธธรรม

ดังนั้น ผู้บริหารควรจะมีนโยบายส่งเสริมการ ศึกษาของบุคลากร โดยพัฒนาตามหลักธรรม คือ หลัก ไตรสิกขาซึ่งพระพุทธเจ้าได้วางหลักของการพัฒนาคนให้ มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งด้านพฤติกรรม ด้านจิตใจ และ องค์ความรู้คือ ศีล สมาธิ ปัญญา

ในสี่ด้านนี้หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้นำหลักไตรสิกขาดังกล่าวนั้นเป็นหลักในการพัฒนา บุคลากรแล้วย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาที่ได้ทั้งคุณภาพ และคุณธรรม คือ หลักการทำงานนั้น บุคลากรจะ ต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จ คือ มีจิตใจจดจ่อ อยู่กับการทำงานได้แก่ หลักสมาธิ การทำงานร่วมกัน ในองค์กรการจะเกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์กร เดียวกันนั้น บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมที่ดีทั้งทางกาย และทางวาจา นั่นคือหลักของศีล เพราะหากบุคลากร มีการปฏิบัติตนที่เหมาะสมก็ย่อมได้รับการยอมรับ จากองค์กร และคนจะมีความก้าวหน้าและมีการพัฒนา ความรู้ความสามารถในการทำงานและพาองค์กรบรรลุ เป้าหมายได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ที่ได้รับการ พัฒนาดีแล้ว นั่นคือ หลักปัญญา ดังนั้น เห็นว่าการ ศึกษาซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความ ผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะการนำหลักธรรมเข้ามา ประยุกต์ใช้

ส่วนความผูกพันต่อพนักงานในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น พนักงานจะมีความผูกพันต่อ องค์กรได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการทำงาน ทั้งในสี่ด้าน กล่าวคือ ด้านการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับของ

บุคลากรในองค์กร และด้านการพัฒนาความรู้ความ สามารถในการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างนโยบายให้ บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรยิ่งขึ้นผู้บริหารควร มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานของ บุคลากรโดยบูรณาการกับหลักธรรมเพื่อสร้างรูปแบบ การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า **“งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข”** หลักการทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จนั้นพระพุทธเจ้าได้วางหลักเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ โดยตรงนั้นคือ หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งอิทธิบาทมาจากศัพท์ ว่า อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ ปาหะ แปลว่า หนทาง ดัง นั้น เมื่อทั้งสองคำรวมกันจึงหมายถึง “หนทางแห่งความ สำเร็จ” ซึ่งมีทั้งหมดสี่หนทางด้วยกัน กล่าวคือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา

หนทางด้านฉันทะในการทำงานนั้น ผู้บริหาร ต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกที่ต้องการทำงาน มีความสนใจใฝ่รู้ และมีความรักในการทำงานที่ตนเอง รับผิดชอบ เมื่อบุคลากรเกิดความพอใจในงานที่ตนเอง รับผิดชอบแล้วก็จะสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี ทำงาน ได้อย่างมีความก้าวหน้าเกิดการยอมรับของเพื่อนร่วม งานและมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง แต่ถ้ามีความรักอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการทำงาน พระพุทธเจ้าจึงได้วางหลักวิริยะ ซึ่งเป็นข้อที่สอง คือ การมีความขยันหมั่นเพียร และติดตามความก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำงานโดยมีความรับ รับผิดชอบในภาระงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย และต่อมา คือด้านจิตตะ คือ การตรวจสอบ การเอาใจฝักใฝ่ใน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ทอดทิ้งภาระ หน้าที่ กล่าวคือ การเอาใจใส่ในงาน ด้านสุดท้ายคือ ด้าน วิมังสา ซึ่งตรงกับการสร้างความผูกพันด้านที่สี่ คือ การ พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งวิมังสาเป็น ลักษณะของการใช้ปัญญาในการไตร่ตรองความรู้เพื่อนำ เอามาปรับปรุงการพัฒนางาน

โดยสรุปในสี่ด้านคือ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา คือ ความพอใจ ความตั้งใจ ความใส่ใจ และการเอาใจใส่แนวคิดนี้เป็นแนวคิดเดิม ๆ

ที่พระพุทธเจ้าทรงวางหลักปฏิบัติงานและทำหน้าที่ทุกอย่างให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ แต่แนวคิดดังกล่าวได้มีนักทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (W. Edwards Deming) ได้เสนอวงจรเรียกว่า Deming circle model หรือรูปแบบการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของเดมมิ่ง คือ PDCA model กล่าวคือ

P คือ Planning การวางแผน

D คือ do การลงมือปฏิบัติ

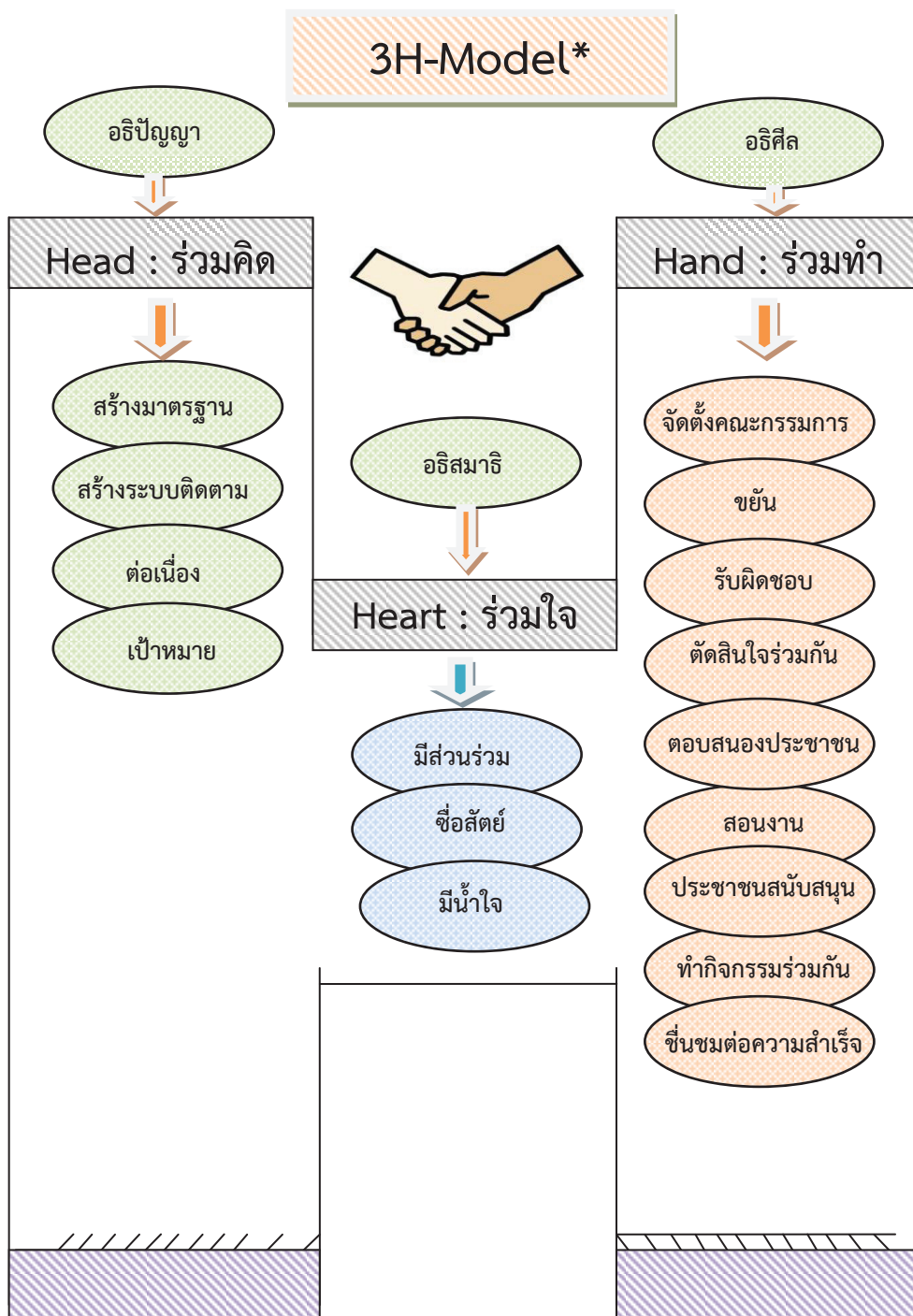
C คือ Check การติดตามตรวจสอบ

A คือ Action การปรับปรุงการทำงาน

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของเอ็ดเวิร์ดเดมมิ่งตรงกับหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งมีมาตั้งแต่สองพันห้าร้อยกว่าปีมาแล้ว จะสอดคล้องกันกับหลักอริยสัจ 4 ดังได้กล่าวแล้วทุกประการ กล่าวคือ จันทะ มีความสอดคล้องกับ Planning มีการวางแผนในการทำงาน วิริยะ สอดคล้องกับ Do คือการลงมือทำด้วยความขยัน

หมั่นเพียร จิตตะ สอดคล้องกับ Check คือการเอาจิตใจไปติดต่อดำตรวดตรวจสอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และสุดท้ายคือ วิมังสา ตรงกับ Action คือ การทำงาน ความรู้ความสามารถไปปรับปรุงการพัฒนาการทำงาน เมื่อผู้บริหารตระหนักถึงการทำงานว่าจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแล้วจึงจะสามารถพัฒนาบุคลากรได้ สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรนำไปสู่การกำหนดนโยบายและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมต่อไป

จากทั้งหมดที่กล่าวมาสามารถนำเสนอรูปแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ซึ่งเรียกว่า 3H-Model กล่าวคือเป็นโมเดลของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งโมเดลดังกล่าวได้ประยุกต์ใช้หลักธรรมที่เรียกว่า “ไตรสิกขา” เป็นตัวสำคัญในการควบคุมกระบวนการของ H ทั้ง 3H นั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ดังได้แสดงรายละเอียดโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 1

*โมเดลการสร้างความผูกพันต่อองค์กรสังเคราะห์จากผู้วิจัย

นายธิติวุฒิ หมั่นมี นิสิตปริญญาเอก หลักสูตร พท.ด. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

จาก Model อธิบายได้ว่ารูปแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นจะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นจะต้องมีปัจจัยใน การสร้างความผูกพันอันประกอบด้วย **3H** ซึ่งได้แก่ **Head (ร่วมคิด) Heart (ร่วมใจ) และ Hand (ร่วมมือ)** ซึ่งในแต่ละปัจจัยนั้นจะต้องอาศัยหลักของไตรสิกขา มาเป็นตัวควบคุมเพื่อให้กระบวนการดำเนินในแต่ละ ปัจจัยนั้นมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการ สร้างความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ หลักไตรสิกขานั้น เป็นหลักที่กล่าวถึงการมีประพฤติดี การตั้งใจทำงาน ด้วยความตั้งมั่น มั่นคง และการใช้สติปัญญาในการ ไตรตรองพิจารณาในสิ่งที่จะกระทำอย่างเป็นกระบวนการ และถูกต้องเป็นประโยชน์กับคนส่วนรวม ซึ่งตรงกับ ภาษาบาลีว่า อธิศีล อธิสมาธิ และอธิปัญญา สามารถ อธิบายได้ ดังนี้

1) Head คือ การร่วมคิด ได้แก่ การร่วม กันคิดจัดตั้งแผนงานในแต่ละโครงการโดยมีการ สร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานและสร้างระบบการ ติดตามผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ลุล่วง สำเร็จตามเป้าหมายซึ่งกระบวนการร่วมคิดดังกล่าวนี้จะ ต้องใช้กระบวนการทางปัญญามาใช้ในการวิเคราะห์โดย ละเอียดซึ่งเป็นวิธีการของอธิปัญญาตามหลักไตรสิกขา กล่าวคือ ต้องมีการพิจารณาไตรตรองอย่างรอบครอบ ครบถ้วนการใช้ปัญญาวิเคราะห์อย่างละเอียด กระบวนการดังกล่าวนี้จึงเป็นกระบวนการร่วมคิดด้วย การวิเคราะห์ด้วยปัญญาตามหลักไตรสิกขา อาจกล่าวได้ ว่า ผู้นำองค์กรจะทำการกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ ก็ตาม ที่จะเกิดผลกระทบต่อองค์กรแล้วนั้น ผู้นำจะต้องเปิด โอกาสให้สมาชิกหรือพนักงานภายในองค์กรได้มีส่วนร่วม ในการวางแผนในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์กรด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่งการระดม ความคิดดังกล่าวนี้จะต้องเป็นการระดมความคิดที่ อยู่ภายใต้กรอบของการใช้หลักเหตุและผลนั้นก็หมายถึง ต้องใช้ปัญญา ซึ่งก็คือหลักอภิปัญญาในการพิจารณา

ไตรตรองกระบวนการทางด้านความคิดร่วมกันทั้งของ ผู้บริหารองค์กรและพนักงานภายในองค์กรเอง ซึ่ง กระบวนการดังกล่าวนี้ก็จะทำให้พนักงานในองค์กร นั้น ๆ เกิดความรู้สึกมีความรัก ความภูมิใจ ในองค์กร และนโยบายต่าง ๆ ที่ผู้บริหารได้วางไว้และจัดทำขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า กิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ตนได้เป็น ผู้มีส่วนในกระบวนการจัดทำแผนซึ่งกระบวนการนี้ เรียกว่า Head คือการใช้หลักอภิปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัย ที่หนึ่งที่ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันต่อ ผู้บริหารและต่อองค์กรนั้น ๆ ดังกล่าวแล้ว และปัจจัย ที่สองที่ถือว่าสำคัญไม่น้อยกว่ากันนั้นคือ

2) Heart คือ การร่วมใจ ได้แก่ การจัดให้ ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการคิดงานแบบ สร้างสรรค์ ประกอบกับการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ และมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน การร่วมใจในกระบวนการ ทำงานขององค์กรนั้นจะต้องใช้ควบคู่กับกระบวนการ ของไตรสิกขาที่เรียกว่าอธิสมาธิ กล่าวคือ การร่วมใจ ในการทำงานนั้นต้องปราศจากการร่วมใจที่เป็นการเห็น แก่ตัว ต้องร่วมใจกันในกิจกรรมนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ และมีความตั้งใจอย่างเต็มที่ที่จะทำให้ภาระงานนั้นสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี ในกระบวนการร่วมใจ ดังกล่าวนี้เป็นปัจจัยที่สองที่ทำให้พนักงานเกิดความ ผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว การร่วมใจในเรื่องต่าง ๆ นั้นเป็นการร่วมใจหรือความ สัมผัสสามัคคีกันอย่างไม่มียึดติดแล้วย่อมจะทำให้ งานหรือกิจกรรมนั้นประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ การ ร่วมใจทำกิจกรรมใด ๆ ถ้าองค์กรนั้นพนักงานภายใน องค์กรกับผู้บริหารมีการประสานร่วมใจกันเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมจะทำให้งานต่าง ๆ ภายในองค์กรบรรลุตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งปัจจัยที่สองนี้เป็นปัจจัยต่อเนื่อง มาจากปัจจัยที่หนึ่งนั่นคือร่วมคิด เมื่อผู้บริหารกับ พนักงานในองค์กรร่วมกันคิดกิจกรรมหรือโครงการ ต่าง ๆ ภายใต้กรอบของเหตุและผลดังกล่าวแล้ว ก็ จะต้องร่วมใจกันในการสร้างกิจกรรมหรือโครงการ ต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรเกิดความเจริญขึ้นกว่าที่เป็น

อยู่ซึ่งกระบวนการร่วมใจดังกล่าวนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการที่สองที่ทำให้ผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรเกิดความสามัคคีหรือความผูกพันต่อองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ดังได้กล่าวแล้วว่า ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ ก็ตาม พนักงานหรือเจ้าหน้าที่เหล่านั้นก็จะเกิดความภาคภูมิใจในกิจกรรมนั้น ๆ ด้วยเหตุผลที่ว่ากิจกรรมนั้น ๆ เกิดขึ้นจากการระดมความคิด และการร่วมใจของทุกคนด้วยจึงทำให้เกิดกิจกรรมนั้น ๆ ขึ้น เช่นนี้จึงทำให้พนักงานภายในองค์กรและเจ้าหน้าที่เกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างมากดังกล่าวแล้ว ปัจจัยสุดท้ายที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและถือว่าเป็นปัจจัยข้อที่สำคัญที่สุดในการสร้างความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรเองหรือความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานหรือแม้กระทั่งความผูกพันต่อผู้บริหารเองก็ตาม ถือว่าปัจจัยข้อนี้สำคัญมากอย่างยิ่งนั่นคือ

3) Hand คือ การร่วมมือกันทำงาน ได้แก่ การปฏิบัติงาน โดยจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละโครงการ มีความรับผิดชอบต่องานให้ลุล่วงตามเป้าหมายและทันเวลาด้วยความขยันมุ่งมั่นร่วมกันตัดสินใจ ได้รับการสนับสนุนอย่างดีในการเขียนงานและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผ่านการประชุมและกิจกรรมที่สร้างความเป็นอยู่ในการทำงานแบบทีมงานสร้างสรรค์ รวมทั้งการชื่นชมต่อความสำเร็จของทีมงาน ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ในการตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด และในส่วนของการทำงานร่วมกันในการทำงานนั้นต้องใช้หลักอริสเติลตามหลักไตรลักษณ์เป็นตัวควบคุมในการทำงานหรือการปฏิบัติงาน

นั้น ๆ เพื่อที่จะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งหลักอริสเติลนั้นได้กล่าวถึงการปฏิบัติหรือการร่วมมือกันในการทำงานแต่ในการร่วมมือกันกระทำได้ดังกล่าวนั้นต้องอยู่ภายใต้ความถูกต้องทั้งในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม ฉะนั้น การร่วมมือกันทำงานนั้นจึงจำเป็นต้องมีหลักอริสเติล จึงจะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้โดยปราศจากมลทิน กล่าวคือ การร่วมมือกันทำงานระหว่างผู้บริหารองค์กรและพนักงานในองค์กรนั้นต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความตั้งใจ ตั้งมั่น มีความขยันหมั่นเพียรโดยสำนึกอยู่เสมอว่าเป็นหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ไม่ใช่การทำเพราะโดนบังคับแต่เป็นการทำกิจกรรมที่เกิดจากความตั้งใจที่จะทำให้กิจกรรมนั้นสำเร็จจริง ๆ ซึ่งผลการกระทำนั้นก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลงานและประสบผลสำเร็จในการจัดการโครงการฯ ด้วย พนักงานภายในองค์กรก็จะเกิดความภาคภูมิใจที่งานเหล่านั้นสำเร็จได้ด้วยความตั้งใจและความสามัคคีร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยข้อสุดท้ายนั่นคือ Hand ซึ่งเป็นการร่วมมือกันทำงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ทั้งผู้บริหารเจ้าหน้าที่ ข้าราชการ และพนักงานภายในองค์กรเกิดความผูกพันต่อกันและกันโดยเฉพาะจะมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างดี ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรโดยเฉพาะผู้นำองค์กรได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการทำงานด้วยการยึดถือหลักกระบวนการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นหลักโดยอาศัยหลัก 3H นี้เป็นจุดที่ทำให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้วย่อมจะทำให้พนักงานเหล่านั้นทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจในการทำงานเพื่อที่จะทำให้องค์กรเกิดความเจริญต่อไป



บรรณานุกรม

- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **องค์การและการบริหาร ฉบับแก้ไขปรับปรุง**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). **การใช้สถิติในการวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล**. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้าพรินต์ติ้ง.
- ประดับ ชัยพฤกษ์. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6**. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2552). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2552**. กรุงเทพฯ: บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. **“ภาคอีสาน (ประเทศไทย)”**. (ออนไลน์). สืบค้นจาก: http://th.wikipedia.org/wiki/ภาคอีสาน_ประเทศไทย. (2555, สิงหาคม 10)
- ศิริพงศ์ อินทวดี. (2541). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). **การพัฒนาองค์การและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- Baron, R.A and J. Greenberg, **Behavior in Organizations**, (3th ed. Allyn and Bacon, America, 1990), p. 181.
- Becker, Howard S., Note on the concept of commitment, **Americans Journal of Sociology**, (66 March 1970) : 32-40.
- Buchanan, Building organization commitment : The socialization of manager in work organization, **Administrative Science Quarterly**, (19 March 1974) : 545.
- Herzberg's Two-Factor Theory. (1959). **“The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower”**. Personnel Administrator.
- Hrebiniak and Alutto, Personal and role-related factor in the development of organization commitment, **Administrative Science Quarterly**, (17 December 1972) : 583.
- March and Simon, **Organizations**, (Wiley-Blackwell; 2 edition, 1958), p. 590.
- Maslow. Abraham H. **Religions. Values. and Peak-Experiences**. Ohio State University Press, 1974.
- Parson, **The social system** Major Languages Routledge sociology classics, (1951),
- Porter and others Porter, Lyman W., and others, Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychotic technicians, **Journal of Applied Psychology**, (59 October 1974) : 603.
- Sheldon, Jary E., Investment and involvement as mechanism producing commitment to the organization, **Administrative Science Quarterly**, (16 June 1971) : 14