

ความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่: กรณีศึกษาการระบาดโควิด-19

อัจฉรา คำผืน*, สามารถ ใจเตี้ย และ อรินทร์ภัทร์ ศรีบุญเรือง

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50180

*อีเมลของผู้ประพันธ์บรรณกิจ: Atchara_kum@cmru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดของโควิด-19 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงเวลาดังกล่าว และสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาวะวิกฤตโควิด-19 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณได้จากการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling) จำนวน 284 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม และกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ตัวแทนผู้บริหาร และตัวแทนนักวิชาการ การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์การถดถอยแบบเส้นตรง และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีระดับความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.83, S.D. = 0.53) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.57, S.D. = 0.54) โดยพบว่าความสามารถในการปรับตัวด้านความเอาใจใส่ ($\beta = 0.512, p < 0.001$) และด้านความมั่นใจ ($\beta = 0.283, p < 0.001$) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดโควิด-19 ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการส่งเสริม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดโควิด-19 โดยการสนับสนุนบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยี การร่วมดำเนินกิจกรรมตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง สร้างกระบวนการในการชื่นชม ยินดี และการสร้างโอกาสในการแสวงหาทางออกของปัญหาร่วมกัน

คำสำคัญ: ความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงาน; ผูกพันต่อองค์กร; โควิด-19; การบริหารงานบุคคล; บุคลากรสายสนับสนุน

Work - Adjustment Ability and Organizational Commitment of Personal at Chiang Mai Rajabhat University: Case Study Covid-19 Pandemic

Atchara Khamfun*, Samart Jaitae and Arinphat Sriboonruang

Faculty of Science and Technology, Chiang Mai Rajabhat University, Mae Rim District, Chiang Mai 50180, Thailand

*Corresponding author's e-mail: Atchara_kum@cmru.ac.th

Abstract

This mixed-methods study aimed to examine the work adjustment ability and organisational commitment of support staff at Chiang Mai Rajabhat University during the COVID-19 pandemic. The specific objectives were to (1) assess the levels of work adjustment ability and organisational commitment; (2) analyse factors associated with organisational commitment; and (3) synthesise policy recommendations to strengthen organisational commitment during times of crisis. The quantitative phase involved 284 support staff selected through systematic random sampling, using a structured questionnaire. The qualitative phase included 7 purposively selected participants—support personnel, executive representatives, and academic representatives—through informal interviews and participatory workshops. Data were analysed using descriptive statistics, linear regression analysis, and content analysis. The findings revealed that the level of work adjustment ability was high ($M = 3.83$, $S.D. = 0.53$), as was organisational commitment ($M = 3.57$, $S.D. = 0.54$). Empathic adjustment ability ($\beta = 0.512$, $p < 0.001$) and confidence-based adjustment ability ($\beta = 0.283$, $p < 0.001$) were statistically significant predictors of organisational commitment. Policy recommendations include supporting staff in developing digital literacy, promoting ongoing engagement in university mission-related activities, recognising and appreciating staff contributions, and creating spaces for collaborative problem-solving.

Keywords: Work Adjustment Ability; Organisational Commitment; COVID-19; Human Resource Administration; Support Staff

บทนำ

องค์การอนามัยโลก (WHO) ประกาศการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ในช่วงเดือนมีนาคม ปี ค.ศ. 2020 ปรากฏการณ์นี้ได้ส่งผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชนทั่วโลก รวมถึงระบบเศรษฐกิจที่หลังจากการแพร่ระบาดในช่วงปี ค.ศ. 2020 การขยายตัวทางเศรษฐกิจทั่วโลกลดลง ร้อยละ 2.4 (Haque, 2023) ผลกระทบการแพร่ระบาดยังส่งผลต่อการปรับตัวของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค (Nemteanu et al., 2021) เช่นเดียวกับรายงานในประเทศไทยที่พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อภาวะการจ้างงานโดยเฉพาะอุตสาหกรรมด้านการบริการ และกลุ่มประชาชนที่มีรายได้ต่ำและกลุ่มเปราะบางสูญเสียรายได้จากการถูกเลิกจ้าง และงานน้อยลง (โสภิตา นาสิบ, 2564) ในส่วนของการปฏิบัติงานต้องเผชิญมาตรการในการป้องกันและเฝ้าระวังโรคอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมถึงรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งสิ่งแวดล้อมการทำงาน การพบปะผู้ร่วมงานและผลลัพธ์จากการทำงานสอดคล้องกับรายงานที่พบว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้เปลี่ยนแปลงความคาดหวังในการปฏิบัติงานและยังส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังเกิดความกังวลในการแสวงหาอุปกรณ์เพื่อการป้องกันโรค (Coun et al., 2021)

ทั้งนี้การปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในช่วงการระบาดโควิด-19 ต้องเผชิญกับข้อกำหนดและเงื่อนไขที่เกิดจากมาตรการในการควบคุมและป้องกันโรคทั้งจากหน่วยงานด้านสาธารณสุขและมหาวิทยาลัย ปรากฏการณ์นี้ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานสายวิชาการต้องปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้เป็นแบบออนไลน์ให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์เป็นความแปลกใหม่ที่ต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนรวมถึงต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ส่วนสายสนับสนุนในระยะเริ่มแรกของการระบาดต้องปรับตัวเพื่อการปฏิบัติงานที่บ้าน ส่งผลให้ขั้นตอนการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากระเบียบและขั้นตอนทางราชการต้องมีการจัดการช่วงเวลาที่บางช่วงไปทับซ้อนเวลาวันหยุดราชการ นำไปสู่ภาวะเครียดและความท้าทายในการจัดการงานส่วนบุคคลและงานราชการควบคู่กันสอดคล้องกับรายงานการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ที่พบว่าระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ร้อยละ 37.2 ของบุคลากรสายสนับสนุนรู้สึกไม่มั่นคงทางจิตใจและไม่มั่นใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสะท้อนถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ลดลงอย่างชัดเจนในช่วงการระบาดของโควิด-19 โดยมีปัจจัยอายุ ระยะเวลาการทำงาน รายได้ รายจ่าย เงินฝากและเงินออม และการรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อประเภทต่างๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานในภาวะการระบาดของโควิด-19 (อัจฉรา คำฝัน, 2564) ภาวะการระบาดของโรคนี้ยังส่งผลต่อการเตรียมสภาพทางจิตใจ ทางกาย และการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ โดยกระบวนการปรับตัวนี้จะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานภายใต้ข้อจำกัดที่เป็นมาตรฐานในการป้องกัน ควบคุมโรค จะเห็นได้ว่าบุคลากร ทั้ง 2 กลุ่มต้องมีความสามารถในการปรับตัวอันเป็นความพร้อมที่จะยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงภาวะวิกฤตเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถนี้ยังส่งผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางจิตใจ เช่น ความพึงพอใจ ความเครียดที่ลดลง และความต่อเนื่องของแรงจูงใจในการทำงานรวมถึงความสามารถในการปรับวิธีการทำงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยรักษาประสิทธิภาพของงานให้ต่อเนื่องซึ่งความสามารถในการปรับตัวนี้จะเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กรอันเป็นความรู้สึที่ดีต่อองค์กร มีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป (อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร, 2562) ซึ่งการดูแลพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรนั้นมีความท้าทายเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้จัดการหรือหัวหน้างานกับพนักงาน (กรณีศึกษา ธรรมสอน, 2565) ทั้งนี้ความสามารถในการปรับตัวเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิดหรือทัศนคติเพื่อให้เรียนรู้และเปิดรับสถานการณ์ใหม่ทั้งนี้ความสามารถในการปรับตัวจะมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (Collie et al., 2018) จะเห็นได้ว่าความสามารถในการปรับตัวและความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะผูกมัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างยาวนาน และยังทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันและแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานอันเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างยิ่งในภาวะการระบาดของโควิด-19 ที่ยังมีโอกาสการแพร่ระบาดในอนาคต แต่การศึกษาดังกล่าวมักมุ่งเน้นในกลุ่มครูและกลุ่มบุคลากรในต่างประเทศ ยังขาดการศึกษาเชิงลึกในบริบทของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะระบบราชการและข้อจำกัดทางโครงสร้างที่แตกต่างจากบริบทอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ กรณีศึกษาการระบาดของโควิด-19 โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในช่วงการระบาดของโควิด-19 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในช่วงวิกฤตดังกล่าว นำไปสู่แนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรและของบุคลากรในช่วงการระบาดของโควิด-19
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดของโควิด-19
3. เพื่อสังเคราะห์ข้อเสนอแนะการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดของโควิด-19

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยฉบับนี้ใช้การศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยใช้กระบวนการเก็บข้อมูลแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีกระบวนการศึกษา ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในภาวะการระบาดของโควิด-19 ใช้การศึกษาเชิงสำรวจชนิดการสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Survey)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 1,083 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2566) ส่วนกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรคำนวณขนาดตัวอย่างของ Daniel (2010) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 284 คน ต่อจากนั้นสุ่มหน่วยงานโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากหน่วยงานทั้งสิ้น 6 หน่วยงานหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะ สำนักงานอธิการบดี สำนัก/สถาบัน ศูนย์วิจัย โรงเรียนสาธิต และวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งพื้นที่ตามวิทยาเขต ได้แก่ ศูนย์เวียงบัว ศูนย์แม่ริม และวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน และสุ่มในแต่ละชั้นด้วยวิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

วิทยาเขต	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เวียงบัว	823	216
แมริม	180	53
แม่ฮ่องสอน	80	15
รวม	1,083	284

เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือ 2 ประเภท ได้แก่ เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ และเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การศึกษาเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบเลือกตอบและแบบเติมคำ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานในช่วงการระบาดของโควิด-19 จำนวน 17 ข้อ ดัดแปลงจากแบบวัดของ Pulakos et al. (2000) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความเอาใจใส่ การควบคุมตนเอง ความใฝ่รู้ และความมั่นใจ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale ระดับ 5 คะแนน (1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด) การแปลผลใช้ค่าเฉลี่ยตามช่วงดังนี้:

1.00 – 1.49 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

1.50 – 2.49 = เห็นด้วยน้อย

2.50 – 3.49 = เห็นด้วยปานกลาง

3.50 – 4.49 = เห็นด้วยมาก

4.50 – 5.00 = เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดของโควิด-19 จำนวน 19 ข้อ ดัดแปลงจากแบบวัดของ Allen and Meyer (1990) ประเมินในมิติเช่นเดียวกับส่วนที่ 2 และใช้มาตราส่วน Likert 5 ระดับ พร้อมเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยแบบเดียวกัน

ทั้งนี้แบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างนักร้อง 30 คน (ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายหลักของการศึกษา) ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบ Cronbach's Alpha ดังนี้ ความสามารถในการปรับตัว เท่ากับ 0.89 ความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.84 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ (Cronbach, 1951)

2. การศึกษาเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Workshop) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงการระบาดของโควิด-19

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณได้รับการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ดังนี้:

ข้อมูลทั่วไป ความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดของโควิด-19 วิเคราะห์โดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ดำเนินการโดยใช้ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (เช่น ความสามารถในการปรับตัวในด้านต่าง ๆ) กับความผูกพันต่อองค์กร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลจาก แบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และการสนทนากลุ่ม (ผ่านการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม) ได้รับการวิเคราะห์โดยใช้ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวทางของ Krippendorff (2004) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นหลัก ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19

ระยะที่ 2 การสังเคราะห์ข้อเสนอการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดโควิด-19 ใช้กระบวนการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาระยะที่ 1 เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสู่ข้อเสนอการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามขั้นตอน ดังนี้

กลุ่มผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการและกระจายอยู่ในหน่วยงานในองค์กร ประกอบด้วย ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 4 คน ตัวแทนบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 2 คน และตัวแทนผู้บริหาร จำนวน 1 คน

เครื่องมือ เป็นแบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Workshop)

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาตามแนวทางของ Krippendorff (2004) ซึ่งเป็น การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเชิงอุปนัย (Inductive Content Analysis) โดยเน้นการตีความข้อมูลจากบริบทจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสัมภาษณ์แบบมีส่วนร่วม ข้อมูลจะถูกจัดหมวดหมู่ (Thematic Coding) และสังเคราะห์ออกมาเป็นประเด็นหลัก (Key Themes) เพื่ออธิบายมุมมอง ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายหรือแนวทางการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรในภาวะวิกฤตการระบาดโควิด-19

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

โครงการวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เลขที่รับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ IRBCMRU 2022/108.07.05 ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิถอนตัวจากการวิจัยได้ถ้าต้องการ ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและใช้ข้อมูลเฉพาะการศึกษานี้เท่านั้น การนำเสนอข้อมูลจะนำเสนอในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างและการเข้าร่วมโครงการวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างลงนามในเอกสารเข้าร่วมวิจัย

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร

ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.96 มีอายุเฉลี่ย Mean = 39.36, S.D. = 6.22 ปี สถานภาพโสด ร้อยละ 53.52 ตำแหน่งการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่สายสนับสนุน ร้อยละ 88.34 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.33 ระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัย เฉลี่ยเท่ากับ Mean = 11.63, S.D. = 6.95 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน เฉลี่ยเท่ากับ Mean = 26,874.01, S.D. = 5,128.23 บาทต่อเดือน การออกไปทำกิจกรรมนอกบ้านร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เฉลี่ยเท่ากับ Mean = 4.00, S.D. = 3.91 ครั้งต่อเดือน ไม่มีปัญหาสุขภาพ ร้อยละ 88.73 ไม่มีความกังวลต่อการระบาดโควิด-19 ร้อยละ 82.39 และไม่มีปัญหาการติดต่อสื่อสารเมื่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปในช่วงการระบาดโควิด-19 ร้อยละ 77.49

ส่วนที่ 2 ความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานในช่วงการระบาดโควิด-19 นำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานในช่วงการระบาดโควิด-19

ความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ด้านความเอาใจใส่	3.57	0.47	มาก
ด้านการควบคุมตนเอง	3.33	0.39	ปานกลาง
ด้านความใฝ่รู้	4.09	1.45	มาก
ด้านความมั่นใจ	4.32	1.03	มาก
รวมเฉลี่ย	3.83	0.53	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรมีระดับความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานในช่วงระบาดโควิด-19 ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.83, S.D. = 0.53) โดยด้านความมั่นใจระดับมากมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 4.32 , S.D. = 1.03) รองลงมาด้านการใฝ่รู้ระดับมาก (Mean = 4.09, S.D. = 1.45) และด้านการควบคุมตนเองระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (Mean = 3.33, S.D. = 0.39)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อคำถามปลายเปิด การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และการสนทนาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Workshop) แยกออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

ผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19 ต่อการปฏิบัติงาน

1. บุคลากรสายสนับสนุนต้องปฏิบัติงานในสถานที่จริงภายใต้มาตรการควบคุมโรคที่เข้มงวด
2. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานยังไม่เอื้อต่อการป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรค
3. เกิดความกังวลใจ และความไม่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน

ความคาดหวังต่อองค์กร

1. บุคลากรคาดหวังให้มีการปรับรูปแบบการทำงานที่ลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ
2. ต้องการการสนับสนุนจากองค์กรในการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยมากขึ้น

การปรับตัวของบุคลากรสายวิชาการ

1. หน่วยงานปรับระบบการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์

2. มีการสนับสนุนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนทางไกล

3. บุคลากรบางส่วนยังขาดความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ทำให้การปรับตัวยังไม่เต็มประสิทธิภาพในระยะแรก

ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดโควิด-19 นำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 2 ระดับความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดโควิด-19

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของมหาวิทยาลัย	4.23	0.63	มาก
ด้านความรู้สึก	3.65	0.90	มาก
ด้านบรรทัดฐาน	2.82	0.56	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.57	0.54	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในช่วงระบาดโควิด-19 พบว่า บุคลากรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ยรวมระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.57, S.D. = 0.54) โดยมีความผูกพันในด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.23, S.D. = 0.63) ความผูกพันในด้านความรู้สึกระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65, S.D. = 0.90) และมีความผูกพันในด้านบรรทัดฐานระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.82, S.D. = 0.56)

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดโควิด-19

ซึ่งการศึกษานี้ได้นำตัวแปร จำนวน 8 ตัว ประกอบด้วย อายุ (ปี) ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (ปี) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท) การเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน (ครั้งต่อเดือน) ความสามารถในการปรับตัวด้านความเอาใจใส่ (ค่าเฉลี่ยรวม) ความสามารถในการปรับตัวด้านการควบคุมตนเอง (ค่าเฉลี่ยรวม) ความสามารถในการปรับตัวด้านความรู้ (ค่าเฉลี่ยรวม) และความสามารถในการปรับตัวด้านความมั่นใจ (ค่าเฉลี่ยรวม) เข้าสมการด้วยวิธี Stepwise นำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานในช่วงการระบาดโควิด-19

ปัจจัย	b	SE _b	β	t	p-value*
ความสามารถในการปรับตัวด้านความเอาใจใส่ (ค่าเฉลี่ยรวม)	0.228	0.26	0.512	10.143	0.000
ความสามารถในการปรับตัวด้านความมั่นใจ (ค่าเฉลี่ยรวม)	0.263	0.57	0.283	4.013	0.000
ค่าคงที่ (C) = 1.674, SE = 0.211, R = 0.592, R ² = 0.350, F = 72.153, p-value = 0.000					

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า เมื่อนำตัวแปรเข้าสมการด้วยวิธี Stepwise ได้ค่าการตัดสินใจเชิงพหุ (R²) เท่ากับ 0.630 ซึ่ง หมายความว่า ตัวแปรทั้งหมด 8 ตัวแปร พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดโควิด-19 ได้ร้อยละ 63.0 เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า มีตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวด้านความเอาใจใส่ (ค่าเฉลี่ยรวม) และความสามารถในการปรับตัวด้านความมั่นใจ (ค่าเฉลี่ยรวม) พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดโควิด-19 ของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง

เขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ $Y_i = 2.647 + 0.228X_1 + 0.263X_2$ สมการนี้แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างความสามารถในการปรับตัว (ด้านความเอาใจใส่และความมั่นใจ) กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (0.228 และ 0.263) หมายถึง เมื่อความสามารถในแต่ละด้านเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นตามค่าที่กำหนด โดยที่ตัวแปรอื่นคงที่ และค่า 2.647 คือ ค่าคาดการณ์ของความผูกพันต่อองค์กรเมื่อความสามารถในการปรับตัวทั้งสองด้านมีค่าเป็นศูนย์

ส่วนที่ 5 การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดโควิด-19 ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) และมีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สรุปได้ ดังนี้

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงาน หมายถึงความสามารถของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ หรือวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป Pulakos et al. (2000) ซึ่งครอบคลุมมิติของความเอาใจใส่ การควบคุมตนเอง ความใฝ่รู้ และความมั่นใจ และความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน โดยแต่ละมิติสะท้อนถึงระดับของความจงรักภักดีและความเต็มใจที่จะดำรงอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน

ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ ได้แก่ บุคลากรบางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีอายุมาก ยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตัวอย่างเช่น “ดิฉันต้องเปิด YouTube และลองฝึกลองดูกับระบบ Zoom อยู่หลายสัปดาห์ เพราะไม่เคยใช้มาก่อน ไม่มีใครสอน และคอมพิวเตอร์ที่บ้านก็ไม่แรงพอ” และ “บางครั้งเรารู้สึกว่าคนทำงานภาคสนามไม่ได้รับการยกย่องเท่าครูหรืออาจารย์ ทั้งที่เราก็ต้องเสี่ยงเหมือนกัน อยากให้มีการให้รางวัลหรือยกย่องมากกว่านี้” เป็นต้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดอบรมและสนับสนุนเครื่องมือที่ใช้งานง่ายและเข้าถึงได้ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรสามารถเสริมสร้างได้ผ่านการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย การสนับสนุนอุปกรณ์ป้องกันโรค และกิจกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย การแสดงออกถึงความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรควรได้รับการสนับสนุนผ่านระบบการชื่นชมและยกย่อง รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่เข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกุญแจสำคัญในการลดแรงกดดันจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต ข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะทักษะการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่บุคลากรบางส่วนโดยเฉพาะบุคลากรที่มีอายุมากไม่สามารถเข้าถึงอุปกรณ์และยังขาดทักษะการใช้ที่ยังไม่ชำนาญ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยอาจจะต้องเตรียมการในปัจจุบันทั้งการฝึกอบรม การสนับสนุนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานได้สะดวก ไม่ซับซ้อน

2. การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของมหาวิทยาลัย ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้เป็นการสะท้อนความเชื่อมั่นและการยอมรับนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ผู้กำหนดนโยบายจะต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และการร่วมดำเนินกิจกรรมตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมหาวิทยาลัยควรสนับสนุนอุปกรณ์ในการป้องกันโรค เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกคน

3. การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้เป็นการแสดงการมีอยู่ของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้การให้โอกาสบุคลากรแต่ละบุคคลแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม

ศักยภาพในช่วงการระบาดโควิด-19 โดยมีกระบวนการในการชื่นชม ยินดี เช่น การให้รางวัล การประกาศยกย่องตามสื่อในมหาลัยหรือโอกาสในงานสำคัญ รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเข้าถึงสวัสดิการที่หน่วยงานภายนอกจัดให้

4. การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เป็นความรู้สึกของบุคลากรจากแรงกดดันด้านการปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะได้รับแรงกดดันนี้แตกต่างกันไปตามความสัมพันธ์ของบุคลากรกับหัวหน้างาน ดังนั้นการสร้างโอกาสในการพบปะ แลกเปลี่ยน พูดคุย ปรีกษา และแสวงหาทางออกในการแก้ไขปัญหาผลกระทบของโควิด-19 ร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้บุคลากรลดความกังวลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้

อภิปรายผลการวิจัย

บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีระดับความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานในช่วงการระบาดของโควิด-19 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม โดยเฉพาะ บุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างฉับพลันท่ามกลางข้อจำกัดด้านทักษะและทรัพยากร เช่น การขาดแคลนอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพและสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ไม่เสถียร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rattanaprathum et al. (2024) ที่พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนเรศวรต้องเผชิญกับข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานช่วงการระบาด แม้จะมีข้อจำกัดดังกล่าว แต่เนื่องจากภารกิจของมหาวิทยาลัยไม่สามารถหยุดชะงักได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนที่มีระยะเวลาและงบประมาณเป็นตัวกำหนด บุคลากรกลุ่มนี้จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวนี้สะท้อนถึงความพยายามในการเพิ่มศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย ในส่วนของ บุคลากรสายวิชาการ ก็เผชิญกับความท้าทายเช่นกัน โดยต้องปรับการเรียนการสอนเป็นรูปแบบออนไลน์ ส่งผลให้ต้องใช้เวลามากขึ้นในการเรียนรู้และฝึกฝนการใช้โปรแกรมต่าง ๆ เช่น Zoom และ Microsoft Teams เพื่อให้สามารถดำเนินการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ Horta et al. (2022) ที่ศึกษาพบว่า นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกต้องจัดสรรเวลาในการทำงานเพิ่มขึ้นในช่วงการระบาดของโควิด-19 เพื่อให้ผลลัพธ์ทางการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรทั้งสองกลุ่มสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ สะท้อนถึง ความรู้ ความเข้าใจ และการตระหนักรู้ในตนเองและบริบทของสังคม ซึ่งช่วยให้สามารถเลือกแนวทางการดำเนินชีวิตและการทำงานได้อย่างมีเหตุผลและสอดคล้องกับเป้าหมายของตนเองและองค์กร ตามแนวคิดของ Williamson (1950) ที่เสนอว่าบุคคลสามารถปรับตัวได้หากมีความรู้ความเข้าใจในตนเองและสิ่งแวดล้อม โดยใช้เหตุผลและการตัดสินใจที่เหมาะสมเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของตนเองและเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม

บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดของโควิด-19 อยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในการฟันฝ่าวิกฤตสถานการณ์โรคระบาด แม้จะต้องเผชิญกับมาตรการควบคุมที่เข้มงวดซึ่งจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และอาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่เท่าเทียมในบางส่วนของการทำงาน โดยเฉพาะในกรณีที่งานบางประเภทสามารถทำจากที่บ้านได้ ขณะที่บางตำแหน่งงานจำเป็นต้องเข้ามาในสถานที่ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามความผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐาน คือความรู้สึกว่าควรอยู่กับองค์กรต่อไปด้วยเหตุผลด้านคุณธรรมและความเหมาะสมพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรอาจรู้สึกผูกพันกับองค์กรด้วยเหตุผลด้านหน้าที่มากกว่าการรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณหรือรู้สึกว่าควรอยู่ต่อไปด้วยแรงจูงใจทางศีลธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Phadtare and Chougule (2023) ที่ระบุว่า หากหัวหน้างานหรือองค์กรสามารถสื่อสารและปรับตัวต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรก็จะสามารถปรับตัวและรักษาระดับความ

ผูกพันได้ในระดับที่ดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Patro (2013) ที่ให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรว่า ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงลำพังจากตัวบุคลากร แต่จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร เช่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และความยืดหยุ่นในการจัดการงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อการคงไว้ซึ่งความผูกพันแม้ในช่วงวิกฤต ผลการศึกษาครั้งนี้จึงชี้ให้เห็นว่า แม้จะมีข้อจำกัดและความรู้สึกไม่เท่าเทียมเกิดขึ้นในบางมาตรการ บุคลากรในมหาวิทยาลัยยังคงแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่ดี อันเป็นผลมาจากกลไกสนับสนุนและการปรับตัวของทั้งตัวบุคลากรและระบบงานในองค์กร ที่สอดคล้องกับทั้งแนวคิดและหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยในต่างประเทศ

ปัจจัยความสามารถในการปรับตัวด้านความเอาใจใส่และความมั่นใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดของโควิด-19 อธิบายได้ว่า ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน บุคลากรจำเป็นต้องวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้างานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและของตนเอง ส่งผลให้เกิดความพยายาม มุ่งมั่น และการเรียนรู้ที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ด้วยความรับผิดชอบโดยเฉพาะความสามารถในการปรับตัวด้านความเอาใจใส่ในหน้าที่ สอดคล้องกับงานการศึกษาของ Zacher (2014) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ โดยพบว่า บุคลิกภาพแบบชอบเข้าสังคม และความใส่ใจในอนาคต มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ

ความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร โดยเฉพาะด้านความเอาใจใส่ และความมั่นใจ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดของโควิด-19 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญ บุคลากรที่สามารถปรับตัวได้ดีจะยังคงรักษาความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรได้อย่างเข้มแข็ง โดยเฉพาะเมื่อองค์กรมีแนวทางการบริหารที่ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม การยอมรับในความพยายาม และเปิดโอกาสให้บุคลากรวางแผนร่วมกับผู้บริหาร แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในช่วงการระบาดของโรค แต่การศึกษานี้เน้นให้เห็นว่า ความสำเร็จดังกล่าว ไม่ได้เกิดขึ้นจากโครงสร้างหรือระบบเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องพึ่งพาวิถีทางจิตวิทยาและพฤติกรรมของบุคลากรเช่น ความสามารถในการปรับตัว ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่น และความเข้าใจตนเองภายใต้แรงกดดัน ซึ่งยังไม่เคยมีการศึกษาวิเคราะห์อย่างชัดเจนในบริบทของมหาวิทยาลัยไทยช่วงโควิด-19 มาก่อน

ดังนั้น ความสำคัญของการศึกษานี้อยู่ที่ การชี้ให้เห็นถึงช่องว่างทางองค์ความรู้ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปรับตัวกับความผูกพันต่อองค์กร ภายใต้บริบทของสถานการณ์วิกฤต ซึ่งเป็นประเด็นที่ท้าทายและมีความสำคัญยิ่งต่อการออกแบบระบบบริหารงานบุคคลในองค์กรการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในช่วงการระบาดของโควิด-19 ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

ความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดโควิด-19 พบว่าบุคลากรมีระดับความสามารถในการปรับตัวด้านการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.83, S.D. = 0.53) โดยมีค่าเฉลี่ยด้านความมั่นใจสูงสุด รองลงมาคือความใฝ่รู้ และความเอาใจใส่ ขณะที่ด้านการควบคุมตนเองอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.57, S.D. = 0.54) โดยเฉพาะในมิติความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของมหาวิทยาลัย ส่วนความผูกพันในมิติด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดโควิด-19 พบว่า ตัวแปรความสามารถในการปรับตัวด้านความเอาใจใส่ ($\beta = 0.512, p < 0.001$) และ ความสามารถในการปรับตัวด้านความมั่นใจ ($\beta = 0.283, p < 0.001$) เป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรในช่วงการระบาดโควิด-19 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความสามารถในการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.630 หรือคิดเป็นร้อยละ 63.0 ของความแปรปรวนทั้งหมด

การสังเคราะห์ข้อเสนอการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในช่วงการระบาดโควิด-19 จากการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การวิเคราะห์คำตอบปลายเปิด และการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบประเด็นเชิงนโยบายสำคัญ ดังนี้

1. สนับสนุนทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรสูงอายุที่มีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงและทักษะการใช้เทคโนโลยี เช่น การอบรม การจัดหาอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์ที่ใช้งานง่าย
2. ส่งเสริมความผูกพันด้านความเชื่อมั่นและค่านิยมองค์กร โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การสื่อสารเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และสนับสนุนมาตรการป้องกันโรคอย่างทั่วถึง
3. ส่งเสริมความผูกพันด้านความรู้สึก ผ่านระบบการยกย่อง การให้รางวัล และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ รวมถึงเข้าถึงสวัสดิการอย่างเท่าเทียม
4. เสริมสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านกิจกรรมพบปะ พูดคุย และแลกเปลี่ยนแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันในช่วงวิกฤต

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทักษะการใช้เทคโนโลยี เพื่อเสริมความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร
2. การออกแบบระบบสนับสนุนด้านจิตใจและการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร
3. การพัฒนาทักษะการปรับตัวด้านจิตวิทยาเชิงบวก เช่น ความเอาใจใส่ และความมั่นใจ เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาวะวิกฤต
2. พัฒนาโปรแกรมการมีส่วนร่วม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพการทำงานให้กับบุคลากรในทุกระดับเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานภายในองค์กร
3. ศึกษาแนวทางการถ่ายทอดข้อเสนอเชิงนโยบายสู่แผนการปฏิบัติของหน่วยงานในทุกระดับเพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากการวิจัยสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ควรมีการศึกษากระบวนการถ่ายทอด และการนำไปใช้ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐหรือมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ว่า ปัจจัยใดส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการนำนโยบายไปสู่การดำเนินงานจริง ทั้งในระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขอขอบคุณบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และผู้เกี่ยวข้องที่ได้ให้ข้อมูลการวิจัย และมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่สนับสนุนทุนวิจัยด้านการวิจัยจากงานประจำจากกองทุนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (หมายเลขทุน มรชม. 24/65)

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI) ในต้นฉบับบทความ

ผู้เขียนบทความมีการใช้ ChatGPT (แผน Plus) เพื่อช่วยแปลและปรับปรุงภาษาในส่วนของบทคัดย่อ (Abstract) โดยผู้เขียนเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาเพื่อนำมาใช้ ทั้งนี้ไม่ได้ใช้ AI ในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ หรือสร้างผลการวิจัย ทั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน และความเหมาะสมของเนื้อหาทั้งหมดด้วยตนเอง และขอรับผิดชอบต่อเนื้อหาทั้งหมดรวมถึงรายการอ้างอิงของบทความนี้

คำชี้แจงบทบาทผู้พิมพ์ (CRediT Author Statement)

อัจฉรา คำผั้น: การคิดค้นแนวคิด; การออกแบบระเบียบวิธี; การดำเนินการวิจัย; การตรวจสอบความถูกต้อง; การประสานงานโครงการ **สามารถ ใจเตี้ย:** การออกแบบระเบียบวิธี; การวิเคราะห์เชิงรูปแบบ; การตรวจสอบความถูกต้อง; การกำกับดูแล; การจัดหาทุนวิจัย; **อรินทร์ภัทร์ ศรีบุญเรือง:** การเขียนต้นฉบับบทความ; การวิเคราะห์เชิงรูปแบบ; การประสานงานโครงการ

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา ธรรมสอน. (2565). การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 กับการทำงานแบบปกติใหม่. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 11(6), A42-A53.
- กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. (2566). *รายชื่อและจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานปีงบประมาณ 2565*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- โสภิตา นาสืบ. (2564). รายงานผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมจากการระบาดของโรคโควิด-19 ในระดับโลก และในประเทศไทย. สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ.
- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร. (2562). ความผูกพันในองค์กร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 4(1), 32-46.
- อัจฉรา คำผั้น. (2564). *คุณภาพชีวิตการทำงานในภาวะการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019: กรณีศึกษาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2018). Teachers' perceived autonomy support and adaptability: An investigation employing the job demands-resources model as relevant to workplace exhaustion, disengagement, and commitment. *Teaching and Teacher Education*, 74, 125-136.
- Coun, M. J. H., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2021). Leading innovative work-behavior in times of COVID-19: Relationship between leadership style, innovative work-behavior, work-related flow, and IT-enabled presence awareness during the first and second wave of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 717345.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daniel, W. W. (2010). *Biostatistics: A foundation for analysis in the health sciences* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Haque, A. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on employee motivation and organisational resilience and the role of strategic HRM: Renewal of a resource-based conceptual model. *Management Matters*, 20(2), 117-133.
- Horta, H., Panova, A., Santos, J., & Yudkevich, M. (2022). The adaptation of academics to the Covid-19 crisis in terms of work time allocation. *PLoS One*, 17(8), e0273246.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd eds.). Sage Publications.
- Nemteanu, M. S., Dinu, V., & Dabija, D. C. (2021). Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65-82.
- Patro, C. S. (2013). The impact of employee engagement on organization's productivity. In *2nd International Conference on Managing Human Resources at the Workplace* (pp. 1-9). SDMIMD. https://www.researchgate.net/publication/281967834_The_Impact_of_Employee_Engagement_on_Organization's_Productivity#full-text
- Phadtare, S. D., & Chougule, S. A. (2023). Employee engagement practices during the COVID-19 lockdown: Human resource management challenges and a roadmap. *International Journal of Advance Research and Innovation*, 11(1), 65-74.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Rattanaprathum, N., Rabaya, J. R., Sawaspanich, T., & Chuamoang, S. (2024). Work adaptation of supporting staff during the COVID-19 pandemic: A case study of the Faculty of Social Sciences, Naresuan University, Thailand. *KKU International Journal of Humanities and Social Sciences*, 14(2), 182-218.
- Williamson, E. G. (1950). *Counseling adolescents: Revision of Part I of how to counsel students*. New McGraw Hill.
- Zacher, H. (2014). Individual difference predictors of change in career adaptability over time. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 188-198.