

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชัยพัฒนาขนส่ง
เชียงใหม่ จำกัด มีแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) กล่าวว่าความผูกพันขององค์กร หมายถึงความรู้สึกของสมาชิกว่า
เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร โดย
ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะแสดงออกโดย

- 1) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร
- 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร
- 3) มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

Burk (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ทำ
การวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความ
ผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการ
ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิด
ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อ
องค์กร

The Institute for Employment Studies (2004) หรือ IES เป็นบริษัทที่ปรึกษางาน
ทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงานไว้ว่า
พนักงานจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรและคุณค่าขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันกับ
องค์กรจะใส่ใจในบริบทของธุรกิจ และทำงานกับเพื่อนร่วมงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพการ
ทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร องค์กรจะต้องสร้างการพัฒนาและปลูกฝังความผูกพันของ
พนักงานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างหรือพนักงาน พนักงานที่
มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย

- 1) มีความเชื่อมั่นในองค์กร

- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่า
- 3) เข้าใจบริบทของธุรกิจและมีมุมมองในภาพใหญ่
- 4) เคารพและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
- 5) มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะก้าวไปข้างหน้า
- 6) มีการพัฒนางานที่ตนทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization (2002) สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้ค้นพบแนวคิด The Gallup Path ซึ่งเป็นกรอบในการขับเคลื่อนเครื่องมือต่างๆ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะช่วยให้บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านรายได้ กำไร ที่เกิดจากการสร้างความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยงานวิจัยและคิดค้นของ Gallup ทำให้ค้นพบแนวทางที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ ด้วยการจำเป็นต้องสร้างลูกค้าที่มีความผูกพันและพนักงานก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร โดยหัวใจสำคัญในแนวคิดนี้ได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตโดยอดขายและกำไรขององค์กร (Brandage, 2548)

Jack Welch, CEO ของบริษัท General Electric (อ้างใน the Gallop Organization, 2002) กล่าวไว้ว่า บริษัทใดๆ ที่พยายามทำการแข่งขัน จะต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคน ในธุรกิจการบริการพนักงานเป็นผู้ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และในธุรกิจอุตสาหกรรมก็ไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้หากปราศจากพนักงานที่มีความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่มีความผูกพัน จนสามารถสร้างการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

The Gallup Organization สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรศึกษาวิจัย โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท (สวณีย์ แก้วมณี, 2549) คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด
- 2) พนักงานที่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน (Not-Engaged Employee) คือ พนักงานที่

เสมือน “ฝึคิบบนองค้การ” ทำงำนเพื่อให้งำนเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงำน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียงแต่ที่จะไม่ให้คำมั่นสัญญากับองค้การ แต่ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค้การอีกด้วย

3) พนักงานที่สร้างปัญหาให้กับองค้การ (Actively Disengaged Employee) คือพนักงานพวกที่สร้างปัญหาให้กับองค้การ มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงานที่ทำ และยังส่งผลต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบๆ ซ้ำ เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น ในที่สุดไม่เพียงพอดแต่ที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเหล่านี้ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นๆ ด้วย

จึงเห็นได้ว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค้การมีความสำคัญ เพราะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกในทางบวก มีความจงรักภักดีโดยปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งและก้าวหน้าไปพร้อมกับองค้การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเสมือนตัวกระตุ้น หรือแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค้การ

Steers (1977) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค้การ และผลลัพธ์ต่อความผูกพันต่อองค้การเป็น 3 ปัจจัย คือ

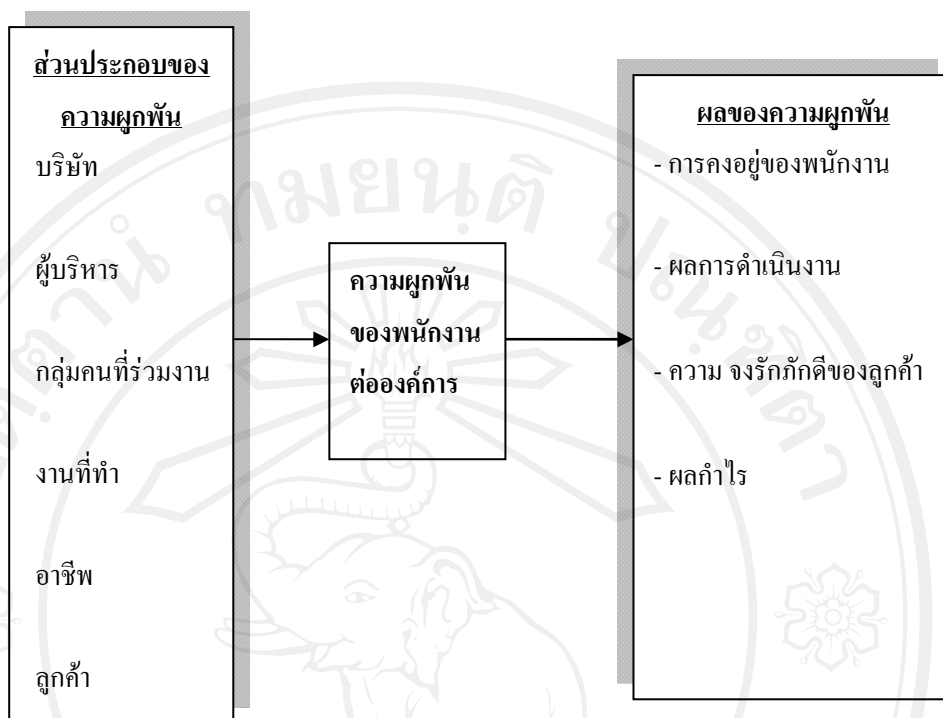
1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้นๆ เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน และระดับตำแหน่ง

2) คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristic) หมายถึง ลักษณะงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและปฏิบัติอยู่จะมีอิทธิพลต่อระดับความเชื่อมั่น ความผูกพันต่อองค้การแตกต่างกันลักษณะงานที่ดีและเหมาะสมจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจ และอยากที่จะทุ่มเทให้กับการทำงาน

3) ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้และความรู้สึกของพนักงานต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค้การ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในองค้การ ความคาดหวังในการทำงาน และทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค้การ

2.1.4.วิธีการวัดความผูกพันต่อองค้การจากสำนักต่างๆ

Burke Institute (2003) ได้เสนอวิธีในการวัดความผูกพันผ่านดัชนีความผูกพัน 6 ประการ ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



รูปที่ 1 แสดงวิธีวัดความผูกพันผ่านดัชนีความผูกพัน 6 ประการ
(ดัดแปลงจาก ดัชนีวัดความผูกพัน 6 ประการ ของสถาบัน บรู๊ค)

ที่มา: <http://www.burk.com/Services/EERM/services.cfmMid=180>

โดยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีดัชนีวัดมาจากปัจจัย 6 ด้านดังนี้

1) บริษัท (Company) พนักงานมีความรู้สึกรักอยากทำงานกับบริษัทที่ตนทำอยู่ เพราะพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่บริษัทมีให้ แม้ว่าจะมีโอกาสในการทำงานแบบเดียวกันในบริษัทอื่นก็จะไม่สนใจ

2) ผู้บริหาร(Manager) พนักงานมีความพอใจกับผู้บริหาร และ/หรือ หัวหน้างาน และทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับการสนับสนุนในหน้าที่การงาน และมีการตอบสนองเมื่อเกิดปัญหา

3) กลุ่มคนที่ร่วมงาน(Work Group) พนักงานมีความพอใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากมีการประสานงานและร่วมมือกันในการทำงาน

4) งานที่ทำ(Job) พนักงานมีความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เนื่องจากมีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และมีความท้าทายในการทำงาน

5) อาชีพ(Career/Profession) พนักงานมีความพอใจในอาชีพ เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานในอาชีพของตนเอง

6) ลูกค้า(Customer/Client) พนักงานมีความรู้สึกอันดีกับลูกค้าของบริษัท

The Gallup Organization (2002) ได้ทำการวิจัยจากพนักงาน 1.98 ล้านคน ใน 21 อุตสาหกรรมต่างกัน ใน 28 ประเทศ พบว่าระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้รับอิทธิพล หรือ ส่งผลมาจากการตอบสนองความต้องการของพนักงานใน 4 ระดับดังนี้

1) ความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) หมายถึง อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้สนับสนุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน และพนักงานเข้าใจว่าจะต้องทำงานอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร

2) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) หมายถึง การที่หัวหน้างานคอยเอาใจใส่ดูแล และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในการทำงาน ซึ่งจะเป็นกำลังใจให้พนักงานอยากทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี และเพื่อนร่วมงานทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

4) ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเติบโตในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

และได้แบ่งประเภทของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 แบบดังนี้ 1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือพนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร 2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ และ 3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

IES หรือ The Institute for Employment Studies (IES Report, 2004) ได้ศึกษาวิจัยพบว่าสิ่งที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความผูกพันมาจากองค์ประกอบเหล่านี้คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) การที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และหัวหน้างานรับฟัง
- 3) การมีโอกาที่จะพัฒนางานของตน
- 4) องค์กรให้ความสนใจเกี่ยวกับสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน

2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แหวววรรณ ละอองศรี (2551) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท จำนวน 226 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สมการถดถอย

ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมีความผูกพัน (Engaged) โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยสามารถเรียงลำดับระดับความคิดเห็นต่อองค์กรจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ เพศ และระดับรายได้

รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทฯ จำนวน 270 คน โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามทัศนคติของ R.M.Steers ที่กำหนดกลุ่มตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรไว้ 3 กลุ่มคือ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ กับ ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร 3 แบบคือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร,ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร,และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร จากการใช้แบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล เพศมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง ในด้านอายุพบว่า พนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ในด้านระดับการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาดำกว่า ในด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติการในองค์กรมาก จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติการในองค์กรน้อยกว่า ในด้านรายได้ พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน ส่วนด้านสถานภาพ พบว่าไม่มี

ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

พิชญา ทรัพย์เกิดอนันต์ (2549) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ด้านการบริการลูกค้านครหลวง โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และสังกัดของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและความมีเอกลักษณ์ของงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

พัชราภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒนาพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัทฯ จำนวน 70 คน โดยทำการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Research) โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันที่มีต่อบริษัทฯ พบว่าในส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอายุงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรคือพนักงานที่มีอายุงานมากขึ้นก็จะมีความรู้สึกผูกพันต่อบริษัทฯ มากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับทฤษฎีของ Mowday , Porter and Steers ซึ่งกล่าวว่าระยะเวลาในการทำงานมีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ส่วนรายได้ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันกับบริษัทฯ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากระดับรายได้ของพนักงานเกือบทั้งหมด(ร้อยละ 94.3) อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน สำหรับปัจจัยในด้านความพึงพอใจในงานพบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความผูกพันกับบริษัทฯ โดยในรายละเอียดพบว่า ความพึงพอใจในด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และคุณค่าของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันที่มีต่อบริษัทฯ