

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารต่างๆ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

L.Poter และ F.J.Smith (Steers and Porter,1991) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่างค์การนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

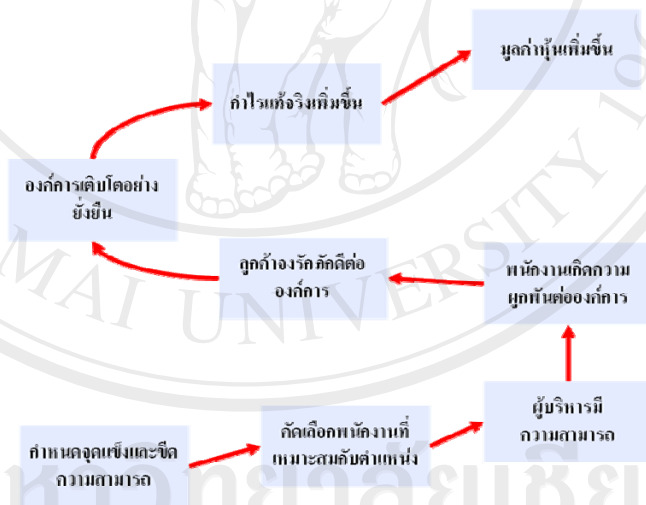
Burke (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันคือผู้ที่ทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ เพื่อส่งเสริมองค์กรให้สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จมีผลกำไร โดยความผูกพันของพนักงานนี้มีความเชื่อมโยงกับความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ขององค์กร

The Institute for Employment Studies (2003) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงานไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมองค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ในรูปของ The Gallup Path โดยหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกระดับจะสร้างการเติบโตโดยอศขายและกำไรขององค์กร ซึ่งมีลักษณะดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (The Gallup Path to Business Performance)



จากแผนภาพ แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักใส่ใจและรักษานักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตโดยอศขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) ได้รวบรวมผลการศึกษานักวิชาการหลายท่าน แล้วนำมาสร้างกรอบความคิดเพื่อศึกษาถึงที่มา (Antecedent) หรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Outcome of Commitment) และได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง
3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกกว่าคนที่มีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรพึงพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทักษะคติที่มีต่อเพื่อร่วมงานและองค์กร

Burke ได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่าดัชนีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Index (EEI)) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ และผู้จัดการ(Manager)

แผนภาพที่ 2 แสดงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Model)



จากแผนภาพที่ 2 ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันของพนักงาน โดย Burke ได้นำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มาเป็นปัจจัยในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งในแต่ละปัจจัยจะมีหัวข้อที่ใช้เป็นประเด็น เพื่อวัดความผูกพันของพนักงาน เช่น ในด้านองค์การ เป็นคำถามที่ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จัดให้ โดยปัจจัยในด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงาน และผลของความผูกพันของพนักงานดังกล่าวจะแสดงออกมาในลักษณะของผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์การ การคงอยู่ของพนักงานในองค์การ ความจงรักภักดีของลูกค้า และความสามารถในการทำกำไร

The Institute for Employment Studies (IES) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพนักงานที่ความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) มีความเชื่อในองค์การ
- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
- 3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 4) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5) มีการพัฒนาอยู่เสมอ

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจากโดย Engagement Components ทั้งหมด 4 ด้านคือ

1. ด้านองค์การ (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน, การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน, การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น, การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยด้านงาน, การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ

2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ, การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม, การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์การและพนักงาน, พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน, พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ, ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ผู้บังคับบัญชามี

การให้คำแนะนำและแนวทาง, ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและ
ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

4. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

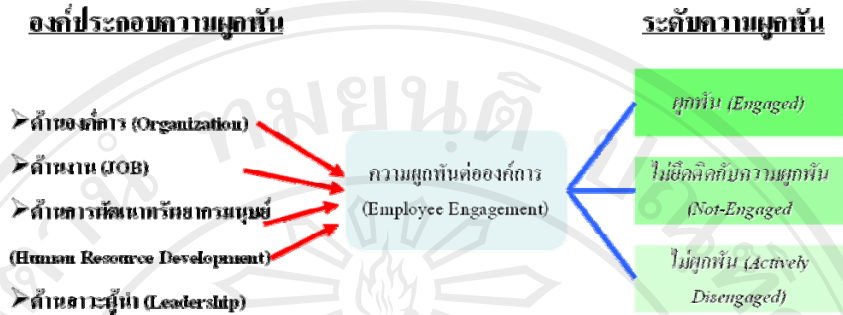
The Gallup Organization ได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อ
องค์กร มาศึกษาวิจัย โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ
และตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานไม่มีความ
กระตือรือร้นในการทำงานทำงานโดยไม่ตั้งใจ
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มี
ความสุขในการทำงาน

5. แนวทางการศึกษาผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ใช้กรอบความคิดองค์ประกอบความผูกพัน
ของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยโดยนำความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร
จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4
ด้านจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นด้านภาพรวม
และ แปรผลโดยใช้กรอบความคิดของ The Gallup Organization ได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3
ประเภท คือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อ
องค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำงานโดยไม่ตั้งใจ และ
พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการ
ทำงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 แนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร



2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ของพนักงานที่มีต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ เบนจุมภรณ์ นวลิมปี (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร” ซึ่งศึกษาโดยใช้ปัจจัยทั้ง 3 ด้านเช่นเดียวกับ พิชญากุล ศิริปัญญา กลับพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย เมื่อพิจารณาจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติของทั้ง 2 ท่าน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกันทั้ง 2 ท่าน และผลการศึกษาปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการ

ตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกันทั้ง 2 ท่าน

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมาทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและประสบการณ์ในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมาทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ส่วนเพศ สถานภาพ สมรส ระยะเวลาปฏิบัติการในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และ งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

พัชรภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธภาพในงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในทุกด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก และจากแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษา พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สายพิน สว่างจิต (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)” โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย 3 ประเภทที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยโดยรวมในระดับมาก คือ ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงานที่มี

ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่
ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน และด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การได้รับความ
ยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับจาก
ผู้บังคับบัญชา การได้รับรางวัลความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสรับรู้งานด้านต่าง
ๆ การได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved