บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การที่จะเข้าใจถึงแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจถึง ความหมาย ทฤษฎี และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเสียก่อน ทั้งนี้ในเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การนั้น ได้มีการศึกษามาก่อนเป็นช่วงหนึ่งแล้ว ดังนั้นแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่อธิบายถึงความผูกพันของพนักงานที่เกิดขึ้นต่อองค์การจึงมีความแตกต่างกันออกไป โดยการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของพนักงานบริษัท อินโนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า และรวบรวมเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งประเด็นแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎี

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของคำมั่นสัญญาและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์การและค่านิยมขององค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (Alpha Measure อ้างถึงใน สวนีย์ แก้วมณี, 2549:11)

Kahn (1990) กล่าวถึงเรื่องความผูกพันของพนักงานนั้นเป็นโครงสร้างที่มีหลายมิติ ซึ่งอาจจะเป็นมิติด้านความรู้สึกผูกพันของพนักงาน มิติด้านการเรียนรู้ การคิด หรือความผูกพันที่แสดงออกมาในมิติด้านกายภาพ ซึ่งพนักงานสามารถที่จะเกิดความผูกพันในมิติใดก็ได้

Steers, R.M. (1977) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร (A strong desire to remain a member of a particular organization) หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร และภายใต้บริบทของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่ปราถนาจะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลตอบแทนที่มากกว่า รวมทั้งมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร (A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization) หมายถึง การใช้ความสามารถ ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ และ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภายใต้บริบทของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การที่พนักงานพร้อมที่จะใช้สติปัญญาและพลังความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (A definite belief in, and acceptance of, the value and goals of organization) หมายถึง การยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร และภายใต้บริบทของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การที่พนักงานมีความเชื่อถือ ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้สึกว่าเป้าหมายและค่านิยมของตนเองคล้ายคลึงกับองค์กร และเห็นว่างานคือหนทางที่จะสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้

The Institute for Employment Studies หรือ IES บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย (IES Report, 2004) ได้ให้นิยามความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงาน (Engagement) ไว้ว่า ทัศนคติทางบวกที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์การและค่านิยมองค์การ โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะให้ความสำคัญแก่บริบททางธุรกิจ และจะให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น เพื่อผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ โดยความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วย

1) มีความเชื่อในองค์การ (Belief in the organization)

2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น (Desire to work to make things better)

3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ (Understanding of business context and the ‘bigger picture’)

4) มีความเคารพนับถือ และช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Respectful of, and helpful to, colleagues)

5) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น (Willingness to ‘go the extra mile’)

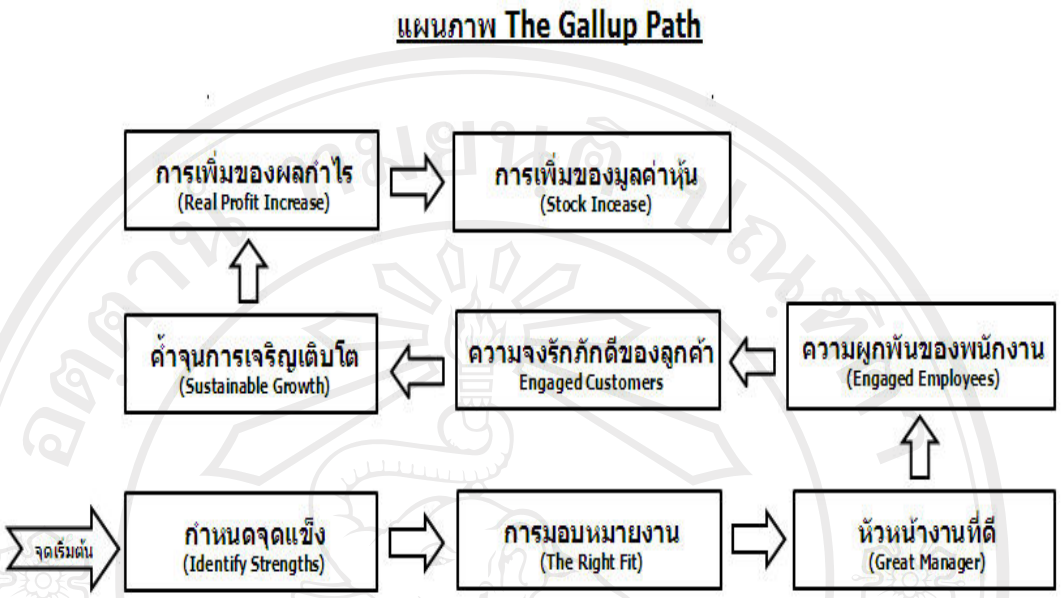
6) มีการพัฒนาอยู่เสมอ (Keeping up to date with developments in the field)

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

The Gallup Organization (2002) สถาบันวิจัยและองค์การที่ปรึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์มากว่า 70ปี ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพท์ทางธุรกิจขององค์การ ในรูปของโมเดล The Gallup Path

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาพที่ 1 แสดงแบบจำลองของ The Gallup Path



ดัดแปลงจาก: http://www.gallup.com/consulting/1528/Gallup-Path.aspx

จากแผนภาพที่ 1 อธิบายแผนภาพ Gallup Path โมเดลแบบเป็นขั้นเป็นตอนได้ดังนี้ จุดเริ่มต้น (Enter Here) ขั้นตอนแรก การกำหนดจุดแข็ง (Identify Strengths) คือ การกำหนดสิ่งที่องค์การคาดหวังว่าพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในหน้าที่รับผิดชอบนั้น จะสามารถทำได้และตอบสนองตามที่องค์การคาดหวังไว้ ขั้นตอนที่สอง การมอบหมายงาน (The Right Fit) คือ การกำหนดขอบข่ายของความรับผิดชอบ และการมอบหมาย หรือแบ่งแต่ละส่วนของงานให้ตรงตามความสามารถ และความถนัดของพนักงาน โดยพนักงานต้องมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้นที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ขั้นตอนที่สาม หัวหน้าที่ดี (Great Manager) คือ บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้นำของกลุ่มคนในองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยบุคคลอื่นๆ และทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ มีความสามารถในการคิด วิธีการคิดอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ มีความสามารถในด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงาน ในแต่ละหน้าที่ เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือเครื่องจักร ขั้นตอนที่สี่ ความผูกพันของพนักงาน (Engaged Employees) คือ กลยุทธระหว่างองค์การและพนักงานที่ต้องร่วมมือร่วมใจกันให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและความปรารถนาสูงสุดของพนักงาน โดยองค์การต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงาน โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารฟังความรู้สึกของพนักงานและนำผลลัพท์ที่ได้มาวิเคราะห์วางแผนอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนสิ่งสำคัญคือ ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของการวัด การวิเคราะห์ และการประยุกต์ให้เกิดขึ้นจริงในองค์การ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์การ นอกจากจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าแล้วยังสามารถสร้างกำไรสูงสุดให้กับองค์การในระยะยาวได้อีกด้วย ขั้นตอนที่ห้า ความจงรักภักดีของลูกค้า (Engaged Customers) คือ การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยการแก้ปัญหา ลดต้นทุนของลูกค้า เพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความผูกพัน และความจงรักภักดีของลูกค้า ขั้นตอนที่หก รักษาค้ำจุนการเจริญเติบโต (Sustainable Growth) คือ รักษาค้ำจุนสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์การทั้งภายในความผูกพันของพนักงาน และภายนอกความจงรักภักดีของลูกค้า เพื่อสร้างการเติบโตของยอดขาย และผลกำไรอย่างยั่งยืน ขั้นตอนที่เจ็ด การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ (Real Profit Increase) คือ การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ ซึ่งมีผลมาจากการรักษาระดับของการเจริญเติบโตขององค์การ จะส่งผลให้องค์การมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น โดยการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิเป็นไปอย่างยั่งยืน ขั้นตอนที่แปด การเพิ่มขึ้นของมูลค่าหุ้น (Stock Increase) คือ ผลของกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นในขั้นตอนที่เจ็ดส่งผลทำให้มูลค่าหุ้นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย เมื่อมูลค่าหุ้นขององค์การเพิ่มขึ้นนั่นก็คือจุดสุดท้ายที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งสูงสุด

สถาบันวิจัยและองค์การที่ปรึกษาได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์ มาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” ทำงานด้วยความมีใจรัก และทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตน เองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์การ (Not-Engaged) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์การ” ทำงานเพื่อเพียงให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียร แต่ที่จะไม่ให้คำมั่นสัญญากับองค์การ แต่ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ (Actively Disengaged) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “แอบเปิ้ลเน่าในองค์การ” เป็นพวกที่สร้างปัญหาให้แก่องค์การ มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในงานที่ทำ และยังส่งต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบๆข้าง ไม่เพียงแต่ที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จพนักงานเหล่านี้ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นๆ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

การเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันมักจะเป็นผลมาจากการทำการศึกษาวิจัยของแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้นๆ เช่นลักษณะขององค์การสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม เชื้อชาติเป็นต้น โดยมีตัวอย่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

ความสามารถขององค์การในการผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และผลงานที่เป็นเลิศทางธรุกิจ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะคงอยู่คู่กับองค์การ และเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการ รวมไปถึงการทำให้องค์การประสบความสำเร็จมีกำไรสูงสุด ซึ่งเป็นมากกว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกๆ องค์การต้องรักษาไว้ เราจะรู้ได้อย่างไรว่าระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับใด เครื่องมือที่ดีที่สุดที่ช่วยในการวัดระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานก็คือ การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่การให้ความสนใจกับความรู้สึกของพนักงานที่ต่อองค์การซึ่งเป็นทางเดียวที่จะช่วยระบุถึงสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึง เมื่อผู้บริหารรับฟังความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน พนักงานก็จะเริ่มรู้สึกว่าตนเองผูกพันต่อองค์การ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้อง พิจารณาข้อมูลใน 5 ประเด็นดังต่อไปนี้

1) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mowday และคณะ.1979, Steers.1977) พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีอัตราการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ และพนักงานที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์การ จึงถือได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวทำนายแรงจูงใจในการเข้ามาทำงานของพนักงาน

2) อัตราการลาออก หรือการเปลี่ยนงาน (Turnover) นักวิชาการเชื่อกันว่าความผูกพันต่อองค์การจะมีความสัมพันธ์สูงสุดหรือส่งผลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องตามความหมายความผูกพันต่อองค์การของ (Steers and Porter, 1983) ความปรารถนาหรือความต้องการของพนักงานที่จะทำงานกับองค์การให้บรรลุเป้าหมาย และพนักงานจะไม่มีความต้องการที่จะโยกย้ายเปลี่ยนไปทำงานกับองค์การอื่น ความผูพันต่อองค์การนั้น มีอิทธิพลต่อความคงอยู่ในองค์การ เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์การได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความเต็มใจและความพยายามทำงานเพื่อองค์การ จากงานวิจัยขององค์การที่ปรึกษาต่างๆ พบว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้นๆ กล่าวคือ องค์การใดที่พนักงานมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับสูง ย่อมมีแนวโน้มของผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย (The Gallup Organization 2004, ISR 2004, Hewitt 2004, DDI 2004)

4) การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organization Goal Attainment) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การทำให้เกิดความผูกพันกับงาน ย่อมทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ให้กับงาน จะมีความต่อเนื่องในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีความพยายามในการทำงานเพื่อต้องการให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้ เมื่อ (Steers 1997b, Steers 1981)

5) สุขภาพของพนักงาน (Employee Health) จากการวิจัยของ The Gallup Organization) เรื่องผลกระทบของงานในด้านสุขภาพ พบว่า งานมีผลกระทบทางด้านสุขภาพกายของพนักงาน โดยที่พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะมีแนวโน้มของการมีสุขภาพกายที่ดีมากกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ตรงกันข้ามกับพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ มีสุขภาพจิตเสีย ไม่อยากทำงานหรือทำงานผิดพลาด เกิดอุบัติเหตุ ยังผลให้สุขภาพกายเสียอีกด้วย

Huse & Cumming (1985) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life: QWL) นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความผูกพันต่อองค์การ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตเน้นแนวทางความเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นๆว่าประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่างๆ อยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง
3. การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน
4. ธรรมนูญในองค์กร หรือสิทธิของพนักงาน
5. ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
6. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ
7. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน
8. ความเป็นประโยชน์และ คุณค่าต่อสังคม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

Strees and Porter (1991) (อ้างในพิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร (A strong desire to remain a member of a particular organization) หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร และภายใต้บริบทของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่ปราถนาจะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลตอบแทนที่มากกว่า รวมทั้งมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร (A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization) หมายถึง การใช้ความสามารถ ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ และภายใต้บริบทของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การที่พนักงานพร้อมที่จะใช้สติปัญญาและพลังความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (A definite belief in, and acceptance of, the value and goals of organization) หมายถึง การยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร และภายใต้บริบทของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การที่พนักงานมีความเชื่อถือ ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้สึกว่าเป้าหมายและค่านิยมของตนเองคล้ายคลึงกับองค์กร และเห็นว่างานคือหนทางที่จะสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้

Steers R.M. (1977) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การเป็น 3 กลุ่ม คือ

1.ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน

2.ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีผลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง

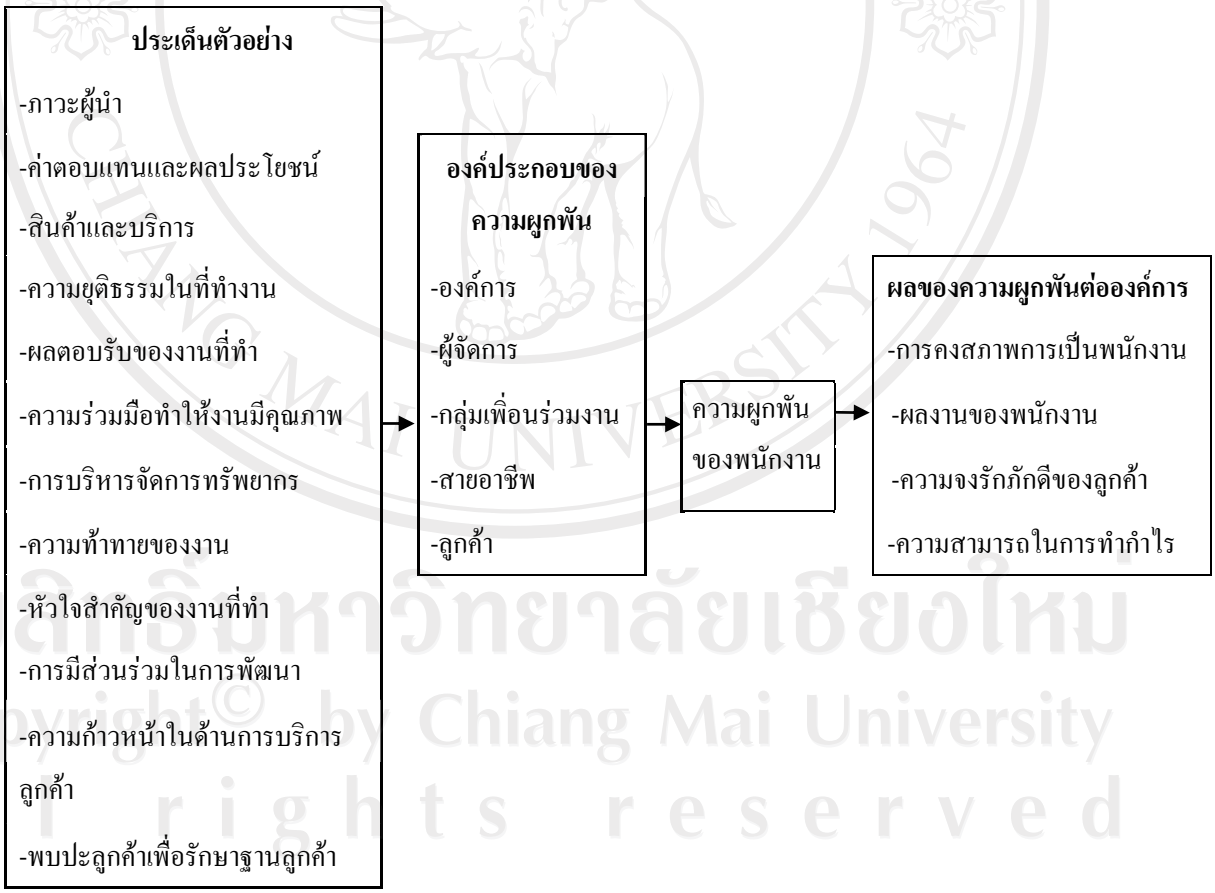
3.ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณ หรือโทษ มีผลต่อองค์การ ได้แก่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ความรู้สึกว่า คนที่มีความสำคัญต่อองค์การ องค์การพึ่งพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์การ

Burke Institude (2003) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์การนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์การ สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์การให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์การ ได้กล่าวถึงส่วน ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน(Engagement Components) ดังจะได้แสดงในแผนภาพและคำอธิบายต่อไป

ภาพที่ 2 แสดงแบบจำลอง Burke Institude แสดงส่วนประกอบของความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Model)



ดัดแปลงจาก: Burke, Inc. Research. Employee Engagement & Retention Management. (Online). Available http://www.burke.com/Services/EERM/services.cfm?id=180

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากแผนภาพที่ 2 องค์ประกอบในการวัดความผูกพัน(Engagement Components) ของพนักงาน โดย Burke Institude (อ้างในสุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ได้ให้คำจำกัดความว่า ดัชนีความผูกพันของพนักงาน(Employee Engagement Index(EEI)) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1.)องค์การ(Company) บริษัทต้องมีการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆที่ดี 2.) ผู้บริหาร (Manager) ต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง 3.)เพื่อนร่วมงาน (Work Group) ต้องให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน อันนำมาซึ่งผลงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 4.)ลักษณะงานที่ทำ (Job) ต้องมีความท้าทาย และมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี 5.)ความก้าวหน้าในสายงาน หรือสายอาชีพ (Career/Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง และ 6.)ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถเข้าถึง และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ จากนั้นก็จะเป็นการรวมปัจจัยทั้งหมดมาเป็นความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลทำให้เกิด ความตั้งใจทำงานของพนักงาน (Employee Retention) ประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์การเป็นหลัก

The Institute for Employment Studies (2004) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คนใน 14 องค์การ ใน NHS(National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision making)

2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น (The extent to which employees feel able to voice their ideas)

3) โอกาสในการพัฒนาในงาน (The opportunity employees have to develop their job)

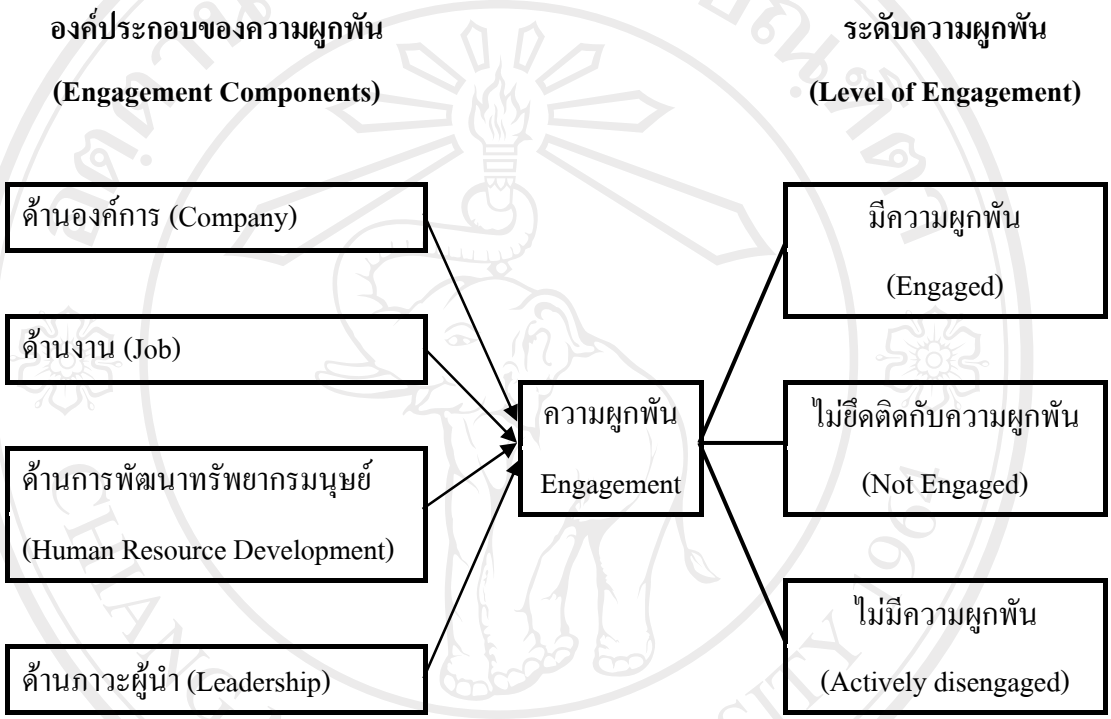
4) องค์การให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน (The extent to which the organization is concerned for employees'health wellbeing)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

นอกจากนี้ ในการศึกษายังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่วๆ ไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุนความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงานลักษณะประสบการณ์อีกด้วย ในแผนภาพต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึง

องค์ประกอบในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง และมีระดับความผูกพันของพนักงานแต่ละขั้นอย่างไร

ภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ



จากแผนภาพที่ 3 โดย Engagement Components (องค์ประกอบในการวัดความผูกพันของพนักงาน) ทั้ง 4 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านองค์การ (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบายกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาส และรับฟังความคิดเห็น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยด้านงาน การมีระบบมาตราฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ

2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์การ และพนักงาน การทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานพนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงานที่ทำอยู่ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เป็นธรรมเหมาะสมกับ แต่ละตำแหน่งงาน และมีการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างเหมาะสม

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำ และแนวทางในการทำงานแก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินงานให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถนำทีมงานไปถึงเป้าหมายที่วางแผนไว้

การวัดความผูกพันของพนักงาน Employee Engagement ได้แบ่งระดับของความผูกพัน Level of Engagement (ประเภทของพนักงาน) ที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์ไว้เป็น 3 ประเภท โดยมีความหมายของ แต่ละประเภทเป็นดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” ทำงานด้วยความมีใจรัก และทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตน เองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์การ (Not-Engaged) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์การ” ทำงานเพื่อเพียงให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียงแต่ที่จะไม่ให้คำมั่นสัญญากับองค์การ แต่ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ (Actively Disengaged) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “แอบเปิ้ลเน่าในองค์การ” เป็นพวกที่สร้างปัญหาให้แก่องค์การ มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในงานที่ทำ และยังส่งต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบๆข้าง ไม่เพียงแต่ที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จพนักงานเหล่านี้ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นๆ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จิระชัย ยมเกิด (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับสูง โดยจะมีปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การในด้านของความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การอยู่ในระดับสูง แต่ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ และตำแหน่งงานต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

รัชดาพร ร้องเสียง (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัทซันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่า พนักงานบริษัทซันยาง อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ รายได้ หรือเงินเดือนที่ได้รับ และหน่วยงาน หรือแผนกที่ปฏิบัติงานอยู่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่สถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันธ์ต่อองค์การ

อัมพวัน สุวรรณพรหม (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทซี.พี.ดี. ชีทบอร์ด จำกัด จากผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานตามสมมุติฐานในด้าน อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน เงินเดือน ความพึงพอใจของพนักงาน ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ในขณะที่พนักงานที่มีระดับเงินเดือนและความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

พัชราภรณ์ ศุภมั่งมี (2548) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒนพิบูล จำกัด(มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันและความพึงพอใจในงานมาศึกษาพนักงานสำนักงาน และพนักงานขาย จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในด้านสัมพันธภาพในงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาอยู่ในด้านสิ่งแวดล้อม ด้านคุณค่าของงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตามลำดับ ส่วนความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจะแตกต่างกันขึ้นอยู่ตามสายงานสังกัด อายุงาน ระดับการศึกษา พบว่ามีความพอใจอยู่ระดับมากเหมือนกัน ส่วนในด้านความผูกพันพบว่า สายงานบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมีความรู้สึกผูกพันต่อบริษัทฯ โดยรวมมากกว่าส่วนสายงานอื่นๆ ส่วนสายงานสำนักงานมีความพึงพอใจ และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การมากกว่าพนักงานขาย เกิดจากลักษณะของการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน พนักงาน แต่ละสายงานมีระยะเวลาในการทำงาน แต่ละช่วง แต่ละวันร่วมกันค่อนข้างมาก ทั้งในเรื่องการ เดินทาง ติดต่อลูกค้า การรับส่งสินค้าต่างๆ ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved