

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32 ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎี มาแสดงไว้ในบทนี้ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

เกศรา รักชาติ (2550) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) หมายถึงพนักงานที่ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ หรือเรียกว่า “พรแสวง” เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายและตอบสนองนโยบายขององค์การ

L. Porter และ F. J. Smith (อ้างในพิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1.) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การ มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่าองค์การนี้ เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ และมีความหวังใจต่อความเป็นไปขององค์การ

3.) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น

Burke (2003) บริษัท ที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

The Institute for Employment Studies (2003) ให้ความหมายความผูกพันของพนักงานว่าเป็นความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมองค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วย

- 1.) มีความเชื่อในองค์กร
- 2.) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
- 3.) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 4.) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5.) มีการพัฒนาอยู่เสมอ

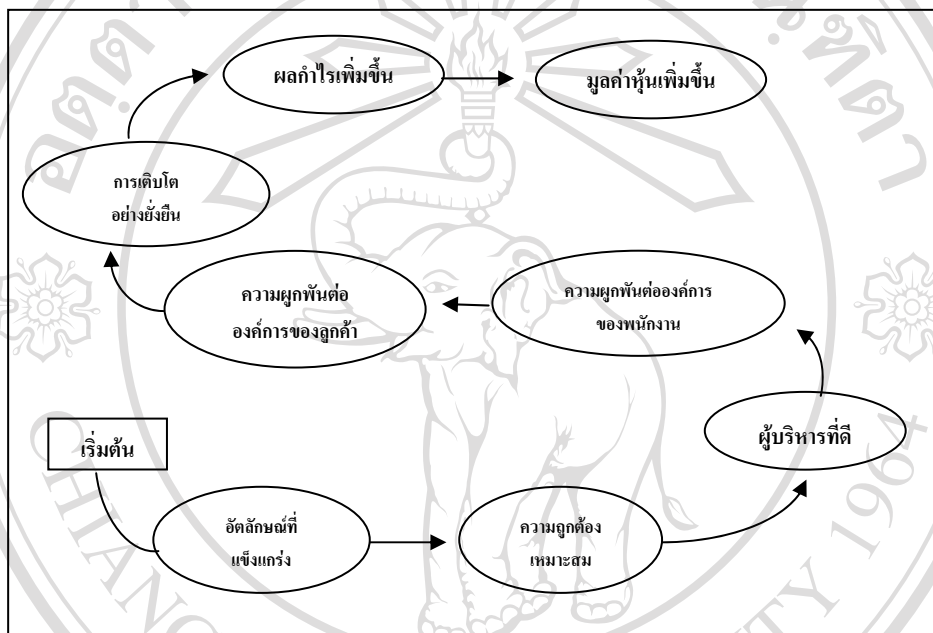
Mick Bennett และ Andrew Bell (2007) กล่าวว่า การสร้างความผูกพัน การยึดมั่นต่อองค์กรเป็นหนึ่งในวิธีการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นขององค์กร โดยการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) นั้น Hewitt Associates (1994) เป็นบริษัทแรกที่มีการวัดความผูกพัน ความยึดมั่นของพนักงาน ไม่ใช่เพียงแต่ความพึงพอใจของพนักงาน (Job Satisfaction) เท่านั้น แต่การวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) จะเป็นการวัดถึงความเกี่ยวข้องของพนักงานที่มีต่อองค์กรในด้านจิตใจ (Emotional Involvement) และด้านความคิด (Intellectual Involvement) ซึ่งจะวัดว่าพนักงานมีความต้องการ ความปรารถนาในการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานต่อองค์กรมากขึ้นแค่ไหนบ้าง และพบว่าพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีลักษณะ 3 ประการดังนี้

- 1.) พนักงานมีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์กร (Stay)
- 2.) พนักงานมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนให้กับบริษัท พวกเขาจะพูดกับผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานดาวเด่น และลูกค้าถึงองค์กรในทางบวก (Say)
- 3.) พนักงานต้องการที่จะเพิ่มผลผลิต/บริการต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน (Strive)

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization (2002) สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ในรูปของเส้นทางของแกลลอป (The Gallup Path) โดยหัวใจสำคัญจะแสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตโดยอดขายและกำไรขององค์กร

แผนภาพที่ 1 แสดงเส้นทางของแกลลอป (The Gallup Path)



ที่มา : ปรับมาจาก <http://www/gallupconsulting.com/content/?ci=1528>

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

Steer R.M (1977) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

1.) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า ออกจากงาน ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน

2.) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่

3.) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers R.M(1977) ได้แบ่งปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

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

2.) ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง

3.) ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคนที่มีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรพึงพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

เกศรา รักษาติ (2550) อธิบายว่าสิ่งที่จะช่วยทำให้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) มีดังนี้

1.) การสื่อสารในองค์กรและการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร (Communication and Information Flow)

2.) ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership)

3.) การมีส่วนร่วมของพนักงานและการเปิดโอกาสให้พนักงาน (Involvement and Opportunity)

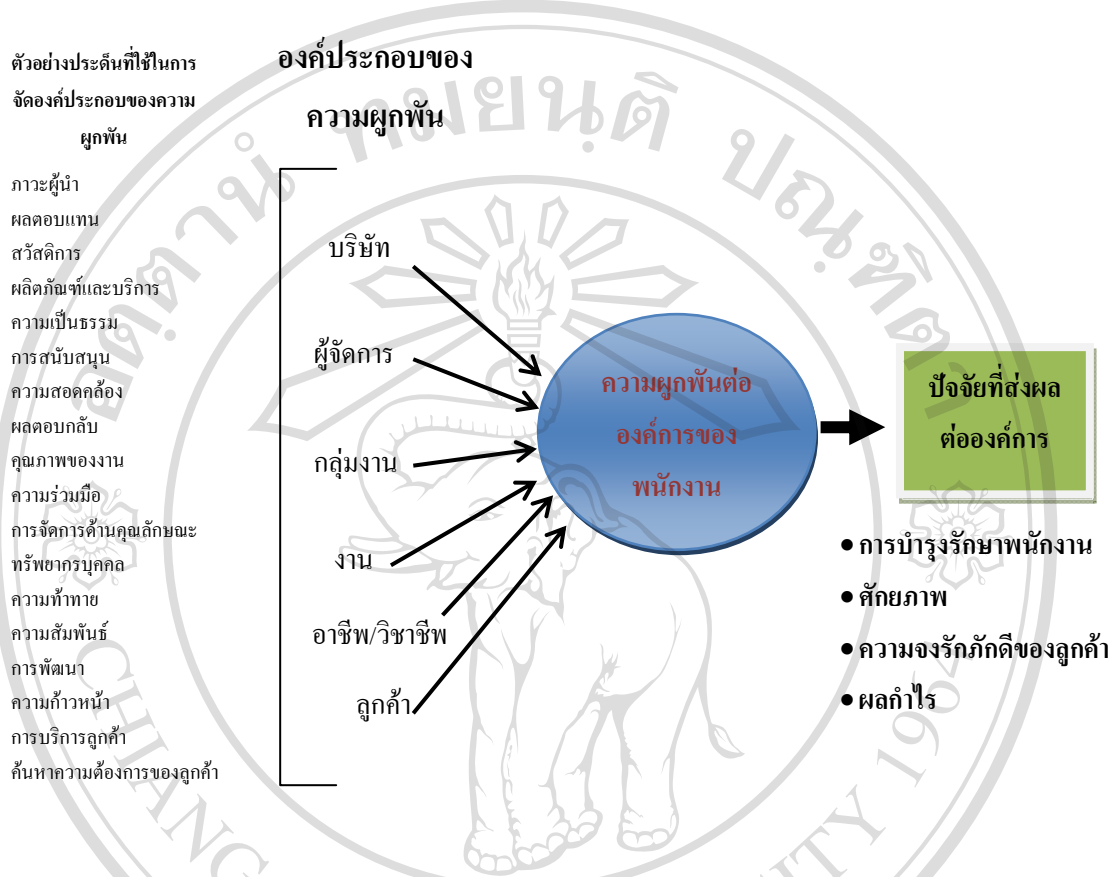
4.) การได้รับการยกย่องชมเชย (Recognition)

5.) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ (Compensation and Benefits)

6.) สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Work Environment)

Burke (2003) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกดัชนีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Index (EEI)) ซึ่งประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career/Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ (Job) และผู้จัดการ (Manager)

**แผนภาพที่ 2 แสดงแนวทางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
(Employee Engagement Model)**



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

จากแผนภาพที่ 2 ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันของพนักงาน โดย Burke (2003) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้นำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มาเป็นปัจจัยในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งในแต่ละปัจจัยจะมีหัวข้อที่ใช้เป็นประเด็นเพื่อวัดความผูกพันของพนักงาน เช่น ในด้านองค์กร เป็นคำถามที่ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จัดให้ โดยปัจจัยในด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงาน และผลของความผูกพันของพนักงานดังกล่าวจะแสดงออกมาในลักษณะของผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์กร การคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้ และความสามารถในการทำกำไร

The Institute for Employment Studies (2004) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนา กลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

- 1.) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2.) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- 3.) โอกาสในการพัฒนาในงาน
- 4.) องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่าระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่วๆ ไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุน และความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงานและประสบการณ์

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ด้านลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ จำนวน 359 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ อยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์

กับกับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณคือคนที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและประสบการณ์ในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาครอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อัตราเงินเดือนของพนักงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณคือคนที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

พัชรภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบวัดความพึงพอใจในงาน และแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.79) (2) พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมา

(ค่าเฉลี่ย = 3.62) และ (3) ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = .408$)

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 บรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน และด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การได้รับรางวัลความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสรับรู้งานด้านต่าง ๆ การได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น