

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

1.3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องทัศนคติ และแรงจูงใจ

1.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

1.6 ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

เมื่อมีผู้กล่าวถึงคำว่า “ความผูกพัน” คำที่ใช้ในภาษาอังกฤษจะมีอยู่ 2 คำ คือ Commitment และ Engagement ซึ่งในภาษาไทยจะให้ความหมายของทั้งสองคำว่า ความผูกพัน โดยในการศึกษาก่อนปี ค.ศ. 1999 จะใช้คำว่า Commitment แต่ในการศึกษาในภายหลังจะใช้คำว่า ความผูกพันในความหมายของ Engagement โดยจากการศึกษาพบว่า ทั้งสองคำสามารถใช้แทนกันได้และมีนัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, น. 9-17) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอใช้คำว่า ความผูกพัน ในเชิงความหมายของคำภาษาอังกฤษว่า Engagement และสำหรับคำว่า “ความผูกพัน” จากความหมายของทั้งสองคำ มีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ให้ความหมายไว้ต่างกันหลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

Robinson D, Perryman S, Hayday S. ("The Drivers of Employee Engagement," ออนไลน์, 2006) ให้ความหมาย ความผูกพัน คือ ทัศนคติในทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และคุณค่าขององค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพัน จะตระหนักรู้ถึงเป้าหมายขององค์กรและทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในการที่จะช่วยปรับปรุงผลการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น ในขณะเดียวกัน องค์กรต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานและรักษาระดับให้คงเดิม ซึ่งในการนี้ ต้องอาศัยความสัมพันธ์สองทางระหว่างองค์กรกับพนักงาน

Charlie Watts (อ้างถึงใน อภิชัย ศรีเมือง, 2549, น. 34-38) ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรือเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียด รอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงาน ลงไปในงาน ซึ่งการแสดงออกถึงความผูกพันในความหมายนี้จะต้องมี ความตั้งใจ (The Will) ของพนักงานที่ประกอบไปด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมาย หวังและภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน และมีวิธีการ (The Way) คือ แหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือ อุปกรณ์จากองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสรุป การสร้างความผูกพันเป็นเรื่องของพฤติกรรม เพราะเป็นการสร้างความรู้สึกรับรู้ หวังและผูกพันที่บุคคลมีต่องานหรือองค์กร และต้องมีการจัดการที่ทำให้คนมีความรู้สึกเช่นนี้ด้วย

Alpha Measure (อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549, น. 10-16) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพัน คือ ระดับของคำมั่นสัญญาและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กร และค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

ความผูกพันตามคำจำกัดความของ The Corporate Leadership Report (สวณีย์ แก้วมณี, 2549, น. 10-16) หมายถึง ความเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกที่ดีกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คำมั่นสัญญาต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุด

The Gallup Organization (อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549, น. 10-16) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อันประกอบด้วยส่วนที่หนึ่ง คือ พนักงานและความรู้สึกในจิตใจของพนักงาน ส่วนที่สองคือความสามารถของหัวหน้างานในการสร้างเงื่อนไขที่สามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

Becker (1960, p. 35 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 10) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ได้เข้าไปลงทุนหรือทุ่มเทกับสิ่ง ๆ หนึ่ง เช่น การศึกษา อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงานระดับความผูกพันของคนจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ได้ลงทุนไป

Buchanan II (1974, pp. 533-546) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึงความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน

1. ความมีเอกลักษณ์ (Identification) แสดงถึงการมีหรือปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยม ขององค์การของผู้ปฏิบัติงาน
2. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) โดยเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี (Loyalty) รู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ

Eisenberger and others (1991 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 11) ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลที่รับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์การกับผลที่ตามมา คือ ความอดทนของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานที่องค์การต้องการ

Hrebiniak & Allutto (1972, pp. 555-573) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ความไม่เต็มใจที่จะละทิ้งองค์การไม่ว่าจะเพื่อเพิ่มรายได้ สถานภาพ ความอิสระของอาชีพ หรือการมีเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการที่ได้ลงทุนกำลังกายและสติปัญญาให้กับองค์การมาระยะเวลาหนึ่ง

Kanter (1998, p. 446 อ้างถึงใน นิยดา ศรีหานาม, 2543, น. 41) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเรื่องของความผูกพันของบุคคลที่ยินดีและเต็มใจทุ่มเทกำลังกาย ความจงรักภักดีให้แก่สังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Lyman Porter and others (1974, p. 604 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 11) ให้ทัศนะว่าความผูกพันต่อองค์การ เป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกต่อองค์การที่มีความสัมพันธ์กันมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกมีทัศนคติที่สอดคล้องกลมกลืนกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ
2. สมาชิกมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ
3. สมาชิกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นต่อไป

Mawday (1982 อ้างถึงใน สุพานี สฤญวานิช, 2549) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออก ที่มากกว่าความจงรักภักดีโดยทั่วไป เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์การ

Neal and Northcraft (1991, p. 290 อ้างถึงใน นิยดา ศรีหานาม, 2543, น. 42) ร่วมกันให้นิยามว่าเป็นพลังของความสัมพันธ์ในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกผูกพันที่มีต่อเฉพาะองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ (1) มีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ (3) มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีใช่แค่เพียงความจงรักภักดีเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงกระบวนการที่สมาชิกในองค์การสนใจและใส่ใจต่อองค์การ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและมีสถานะที่ดีตลอดไป

O'Reilly (1981, pp. 597-616 อ้างถึงใน วิไล จิระพรพรณิษฐ์, 2541, น. 24) นิยามความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคน ที่ผูกพันกับองค์การ รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน (Job Involvement) ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. ความยินยอมทำตาม (Compliance) คือ การที่คนยอมกระทำตามความต้องการขององค์การเพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์การ เช่น ค่าจ้าง
2. การยึดถือองค์การ (Identification) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์การและความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
3. การซึมซับค่านิยมขององค์การ (Internalization) คือ การที่คนรับเอาค่านิยมขององค์การมาเป็นค่านิยมของตนเอง

Richard M Steers (1977 อ้างถึงใน สุพานี สฤญวานิช, 2549) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ

Robert Marsh and Hiroshi Mannari (1977, p. 57 อ้างถึงใน อาจารี นาคศุภรังษี, 2540, น. 10) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ลักษณะความตั้งใจของ

พนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป รวมทั้งมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความจงรักภักดีและยอมรับองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

(Sheldon (1971, p. 143 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 10) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร ในทางบวก ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร และมีความตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากทัศนะต่าง ๆ ของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งระดับความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นผลรวมที่เกิดจากสภาวะทางจิตที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรู้สึกผูกพันทางด้านจิตใจ ความรู้สึกผูกพันทางด้านการคงอยู่ และความรู้สึกผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

สวณีย์ แก้วมณี (2549, น. 10-16) กล่าวถึงผลดีของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและผลเสียหากพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

ผลดีต่อองค์กร คือ หากองค์กรมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงานและสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง องค์กรจะสามารถลดอัตราการขาดงาน โดยได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าที่ดีขึ้น และมียอดขายที่มีเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้สามารถเพิ่มผลตอบแทนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเพิ่มการลงทุนในองค์กรได้

ผลดีต่อพนักงาน คือ พนักงานมีสัมพันธภาพที่เหนียวแน่นกับผู้บริหาร โดยได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บริหาร และมีแนวทางที่ชัดเจนในการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ดีที่สุด รวมถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้พนักงานจะรู้สึกถึงค่าที่มั่นคงอยู่กับองค์กรและทุ่มเทเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ

แต่หากพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีผลเสียคือ

- อัตราการเข้าออกของพนักงานสูงพนักงานจะลาออก โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในการหาที่ทำงานแห่งใหม่ หากพวกเขาารู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

- ผลการปฏิบัติงานลดน้อยลงเนื่องจากความสามารถของพนักงานลดลง
- องค์กรต้องสูญเสียเวลาและเงินไปกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานที่ลาออกไปจากองค์กรด้วยความสูญเสียเปล่า

- ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานลดลง เนื่องจากพนักงานที่เหลือนอยู่อาจต้องรับภาระงานหน้าที่มากเกินไป โดยปัญหาที่พนักงานคนเก่าทิ้งไว้อาจยังไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งอาจเป็นเหตุขัดขวางการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย

Buchanan (อ้างถึงใน สุทธิพงษ์ เอี่ยมศิริ, 2547, น. 11) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราเข้า-ออกของลูกจ้างได้เป็นอย่างดี แนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปของบุคคลตอบสนองต่อองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือด้านใดด้านหนึ่งของงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ความผูกพันต่อองค์กรจึงเน้นความผูกพันของบุคคลต่อองค์กร รวมทั้งค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรด้วย ขณะที่ความพึงพอใจในงานเน้นที่สภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้นอาจไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยส่วนรวม

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมาก

5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กร

ภรณ์ มหพันธ์ (อ้างถึงใน วิไล จิระพรพาณิชย์, 2541, น. 26) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร คือ

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธา
3. ด้วยเหตุผลข้างต้น บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะเห็นว่างาน คือ หนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันจะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณี ความพยายามอาจทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

จารุณี วงศ์คำแน่น (อ้างถึงใน วิไล จิระพรพาณิชย์, 2541, น. 26) อธิบายถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายความว่า นอกเหนือจากกระบวนการสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าไปในระบบแล้ว องค์กรยังต้องสามารถรักษาบุคคลซึ่งมีคุณค่าเหล่านั้นไว้ให้ได้ด้วยความพยายามสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กร

Angle & Perry (อ้างถึงใน สุทธิพงษ์ เอี่ยมศิริ, 2547, น. 11) เสนอความเห็นว่าการสมาชิกขององค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ ดังนี้

1. ปัญหาการลาออก มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจให้มาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ
3. ปัญหาการมาทำงานสาย สมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลามากกว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

Robinson D. and others (“The Drivers of Employee Engagement,” ออนไลน์, 2006) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความผูกพัน (Engagement) จะมีส่วนทับซ้อนระหว่างเรื่องความผูกพัน (Commitment) และพฤติกรรมของคนในองค์กร แต่ส่วนที่แตกต่างคือ ความผูกพัน

(Engagement) เป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้น 2 ทาง กล่าวคือ องค์การต้องสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ และในทางตอบแทน พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีการเปรียบเทียบผลได้และผลเสีย Side-Bet Theory (อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 12; ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 13) เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ซึ่ง Howard S Becker (Heribiniake and Alutto, 1972, p. 564) ใช้พื้นฐานเรื่อง Simple Exchange Program ในการสร้าง Side-bet theory กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นผลจากการที่บุคคลพิจารณาเปรียบเทียบว่า หากเขาลาออกจากองค์การ เขาจะได้อะไร เนื่องจากการที่เขาเข้าไปอยู่ในองค์การทำให้เกิดการลงทุนที่เรียกว่า “Side-bet” ในรูปของเวลา กำลังกาย และกำลังสติปัญญา รวมทั้งโอกาสที่จะไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์การอื่น ดังนั้นการที่เขาจะทำงานกับองค์การนั้นต่อไป เขาย่อมหวังประโยชน์ที่จะได้รับในระยะยาว เช่น บำเหน็จ บำนาญ นอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือน เพราะถ้าลาออกไปก่อนเวลา สิ่งที่ได้รับจะไม่คุ้มค่า และยิ่งถ้าเขาทำงานมาเป็นระยะเวลานานมากเท่าไรก็จะมี ความผูกพัน ไม่อยากลาออกไปจากองค์การ เนื่องจากสิ่งที่เขาสูญเสียไปจะมากกว่าสิ่งที่เขาจะได้รับ ตัวอย่างผลได้และผลเสียที่เกิดขึ้นของการลงทุนในแต่ละเรื่องมีดังนี้

อายุ กล่าวคือ การที่บุคคลมีอายุมากขึ้นเพียงใดก็จะยิ่งส่งผลให้เขามีโอกาส ทางเลือกในการไปเป็นสมาชิกขององค์การอื่นได้น้อยลงเท่านั้น

อายุงานที่ทำงานกับองค์การ หมายความว่า ถ้าบุคคลยังคงทำงานอยู่กับองค์การนี้ต่อไป เขาก็จะเกิดความรู้สึกอาวูโสในงานที่ทำ มีประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ทำให้เขาสูญเสียโอกาสในการที่จะไปทำงานที่อื่น ๆ แต่สิ่งที่สูญเสียไปกับการลงทุนนั้นส่งผลตอบแทนคืนมา อาจจะเป็นรูปของความรู้ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ การได้รับการยอมรับ ซึ่งถ้าเขาจะต้องละทิ้งองค์การไป เขาอาจจะต้องสูญเสียความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อไปเริ่มต้นที่องค์การแห่งใหม่

การศึกษา กล่าวคือ บุคคลจะเกิดความคิดว่าถ้าที่จะเข้ามาทำงานกับองค์การในตำแหน่งงานปัจจุบันได้นั้น เขาจะต้องลงทุนลงแรงในการเล่าเรียนจนกระทั่งได้รับวุฒิการศึกษา ดังกล่าวได้ บุคคลก็จะเปรียบเทียบว่าองค์การให้ผลตอบแทนเขาคู่มือค่ากับวุฒิการศึกษาของเขาหรือไม่เพียงใด

สถานภาพสมรส กล่าวคือ บุคคลที่สมรสแล้วก็จะมีภาระที่ต้องรับผิดชอบต่อครอบครัวเพิ่มมากกว่าบุคคลโสด ดังนั้น การตัดสินใจออกจากองค์การก็ต้องเปรียบเทียบผลได้ผลเสียอย่างมากก่อนที่จะละทิ้งองค์การไปเพื่อทำงานในที่แห่งใหม่

กำลังกายและกำลังสติปัญญาที่บุคคลทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การ บุคคลจะคิดคำนวณเปรียบเทียบว่าสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การไปนั้น เขาได้รับผลตอบแทนจากองค์การคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สิทธิพิเศษต่าง ๆ หรือสิ่งตอบแทนในรูปของเบี้ยบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการ ฯลฯ สิ่งซึ่งบุคคลที่ลงทุนสูงกว่าจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่ลงทุนน้อยกว่า

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 12; ปีเตอร์ บลอร์ อ้างถึงใน Olsen, 1987, pp. 90-92) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ว่าการปฏิสังสรรค์ทางสังคมจะเริ่มขึ้น เมื่อผู้กระทำทางสังคมไม่ว่าจะเป็นคนหรือองค์การให้บางสิ่งบางอย่างแก่ผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องการบางประการกลับคืน ถ้าผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่งได้ตอบในลักษณะที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนก็เกิดขึ้น แรงดึงดูดใจพื้นฐานและธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนนี้ สามารถเกิดได้หลาย ๆ รูปแบบ กล่าวคือ ผู้กระทำแต่ละคนมีสิ่งของ (Object) ซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งต้องการ แต่ละฝ่ายสามารถสนองความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม การแลกเปลี่ยนจะดำเนินไปตามหลักพื้นฐานของการปฏิสังสรรค์แลกเปลี่ยนคือ บุคคลแต่ละคนซึ่งให้รางวัล (Rewards) แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดภาระแก่ผู้รับ ดังนั้นเพื่อปลดเปลื้องภาระรับผิดชอบนี้ ฝ่ายผู้รับจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนแก่ฝ่ายผู้ให้ ทั้ง 2 ฝ่ายมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสิ่งของของเขาให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งเพิ่มสิ่งของในการแลกเปลี่ยนและหลีกเลี่ยงการเป็นหนี้บุญคุณ

ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในช่วงแรก อาจจะไม่แน่นอนเสียทีเดียวเว้นแต่ผู้มีส่วนจะมีบรรทัดฐานของการถ้อยทีถ้อยอาศัยต่อกัน (norm of reciprocity) คือ เมื่อฝ่ายหนึ่งมอบสิ่งของให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่เป็นผู้รับมีหน้าที่ที่จะต้องให้กลับคืน หรือถูกบังคับด้วยอำนาจภายนอกบางประการไม่มีผู้กระทำคนใดได้รับประกันว่าการกระทำในครั้งแรกของเขาจะได้รับการโต้ตอบจากอีกฝ่ายหนึ่งถ้าการกระทำครั้งแรกไม่ได้รับการโต้ตอบการแลกเปลี่ยนจะสิ้นสุดลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันผลประโยชน์ของตัวเอง โดยปกติแล้ว ผู้ที่ได้รับจะนำไปสู่การคืนผลประโยชน์ชดเชยบางประการตอบแทนในทางตรงกันข้ามเป็นการยากที่เขาจะได้รับผลประโยชน์กลับคืนจากฝ่ายแรกดังนั้นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองจำเป็นต้องโต้ตอบ เพื่อให้ได้ประโยชน์ตอบแทนเพิ่มขึ้นในอนาคต

ทฤษฎีปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ (Hackman and Oldham, 1980 อ้างถึงใน สุวรรณิน คณานวัณน์, 2536, น. 29; ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 19) กล่าวว่า บุคคลที่มีความต้องการความก้าวหน้าสูง จะได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของงานมากกว่าบุคคลที่มีความต้องการความก้าวหน้าต่ำ คุณลักษณะของงานที่บุคคลพอใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและทำงานได้ดี แรงจูงใจของบุคคลจะมากหรือน้อยจะขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาคุณลักษณะของงาน 5 ด้านที่สำคัญคือ ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ความหลากหลายของงาน (Variety) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Job Identification) ผลย้อนกลับของงาน (Feedback) และ งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Opportunity for Optional Interaction)

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องทัศนคติ และแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องทัศนคติ

ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร แท้จริงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร การเรียนรู้เกี่ยวกับทัศนคติจึงมีประโยชน์ต่อการศึกษาเรื่องความผูกพันที่จะทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจมากยิ่งขึ้น

สุพานี สุษฎฐ์วานิช (2549) กล่าวว่า ทัศนคติที่องค์การต้องการมี 3 ประการคือ

1. ความพอใจในงาน โดยตามความหมายของ Robbins (2003) อธิบายว่า เป็นความรู้สึกบวกกับงาน พอใจในการทำงาน คนที่มีความพอใจในการทำงานจะรู้สึกที่ดีที่ทำงานนี้ ภาคภูมิใจในงาน สนุกกับการทำงาน ในขณะที่ Blum and Naylor (1968) ให้นิยามว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทัศนคติโดยรวมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากทัศนคติในด้านต่าง ๆ 3 ด้าน คือ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน อันได้แก่ ผลตอบแทน การควบคุมดูแล สภาพการทำงาน โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลิกภาพส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สุขภาพ อารมณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร สถานะทางสังคม กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นต้น

2. ความผูกพันตนเองกับงาน โดยตามความหมายของ Robbins (2003) คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานแลอุทิศตนให้กับงาน รับผิดชอบงาน ชอบทำงาน และอยากให้งานสำเร็จ อยากให้ผลงานออกมาดี และ Kanungo (1979) ให้ความหมายว่า ความผูกพันในงานเป็น

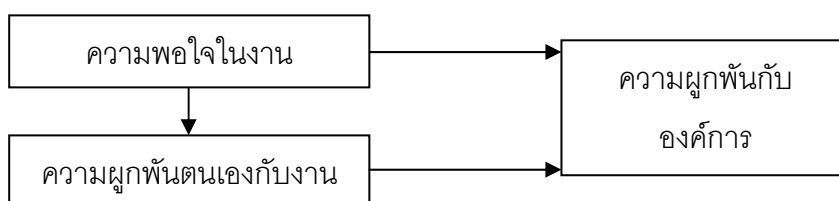
ภาวะทางจิตวิทยาที่บุคคลมีความเป็นหนึ่งเดียวกับงาน และรับรู้ว่า งานมีพลังที่จะตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงและความคาดหวังของเขา

3. ความผูกพันกับองค์การ คือ ความรู้สึกรักองค์การ ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกมีส่วนร่วม และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้วยเหตุที่องค์การเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ สร้างประโยชน์ให้กับสังคม และให้โอกาสแก่พนักงาน

ทัศนคติทั้ง 3 ประการมักดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงาน ความผูกพันตนเอง
กับงานและความผูกพันกับองค์การ



ที่มา: สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549

ตามแผนภาพข้างต้น หากต้องการให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การแล้วต้องทำให้เขาารู้สึกพอใจในงานและผูกพันตนเองกับงาน

ในกรณีที่พนักงานมีความไม่พอใจในการทำงาน จะมีพฤติกรรมดังนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549)

1. ส่งเสียง คือ ไม่พอใจและไม่อยู่เฉย จะพยายามหาทางแก้ปัญหา โดยเข้าพบผู้บริหาร เพื่อให้คำแนะนำ หรือเสนอข้อคิดเห็น เพื่อหาทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

2. ลาจาก คือ ไม่พอใจและจะไม่ทน อาจเรียกร้องสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะก้าวร้าว เมื่อไม่ได้ก็มักลาออกไปหางานใหม่

3. สร้างปัญหา คือ ไม่พอใจในการทำงาน ก็จะมีพฤติกรรมในทางลบ เช่น มาทำงานสาย ขาดงาน ชู้งาน ไม่ร่วมมือ ลดความพยายามในการทำงาน ทำงานผิดพลาด เพื่อเป็นการประชด และตอบโต้องค์การที่ทำให้เขาเกิดความไม่พอใจในงาน

4. จงรักภักดีต่อองค์กร คือ แม้ไม่พอใจ แต่อาจไม่กล้าแสดงออก คอยอยู่อย่างสงบว่าเมื่อไรผู้บริหารจะแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่มี

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงในการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

เฟรดเดอริก เฮอส์เบอร์ก (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2546, น. 310) เป็นผู้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยเพื่อใช้ในการจูงใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลต่อการทำงานของมนุษย์ โดยการสำรวจความคิดเห็นของนักบัญชี และวิศวกรจำนวน 200 คน เพื่อสอบถามปัจจัยจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจและที่ไม่ใช่ตัวจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมักเกี่ยวข้องกับตัวงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivators) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานมักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) การวิจัยของ Herzberg ได้ข้อสรุปที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. มีกลุ่มเงื่อนไขที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจกับพนักงาน หากไม่มีเงื่อนไขเหล่านั้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า หากมีเงื่อนไขเหล่านี้แล้ว ถือเป็นสิ่งจูงใจพนักงาน เงื่อนไขเหล่านี้เรียกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่

- 1.1 นโยบายของบริษัทฯ
- 1.2 การบังคับบัญชา
- 1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- 1.4 ชีวิตส่วนตัว
- 1.5 สถานภาพ
- 1.6 ความมั่นคงของงาน
- 1.7 เงินเดือน
- 1.8 สวัสดิการ
- 1.9 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. มีกลุ่มเงื่อนไขที่เกี่ยวพันกับงาน ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจ โดยนำไปสู่การปฏิบัติงานที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานของตน เงื่อนไขเหล่านี้ เกี่ยวพันกับเนื้อหาของงาน หรือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่

2.1 ความสำเร็จ

2.2 การยกย่อง

2.3 ลักษณะของงาน

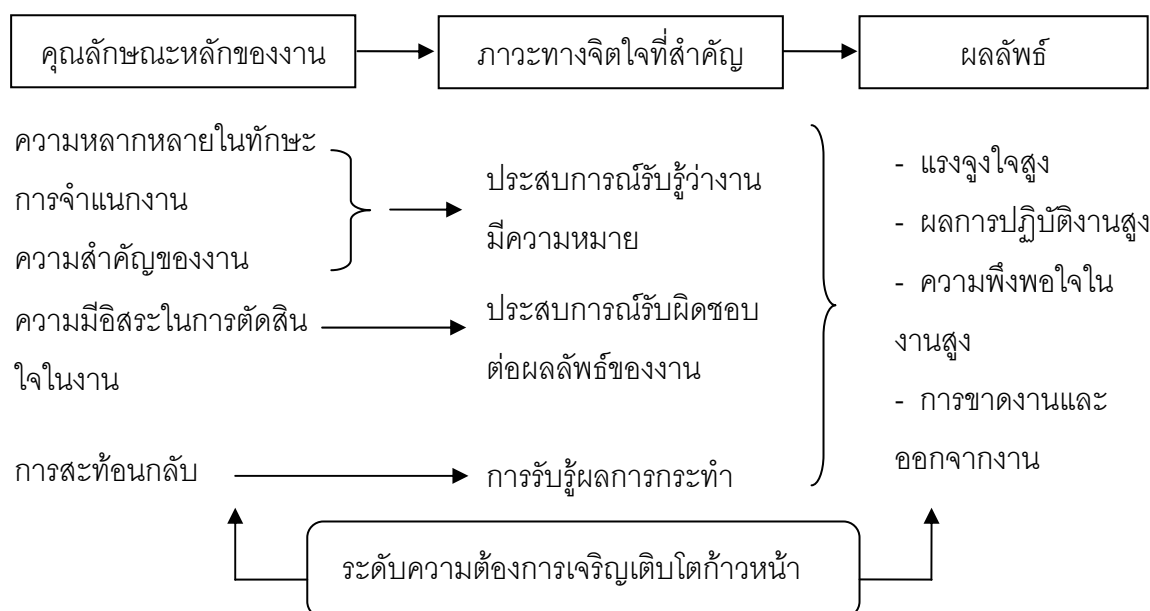
2.4 ความรับผิดชอบ

2.5 ความก้าวหน้า

2.6 การเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคล

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่น่าสนใจอีกทฤษฎีคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดย Hackman and Oldham (อ้างถึงใน P. Schultz and Ellen Schultz, 1994, p. 262; สมศรี พรประภาพงศ์, 2549) ทฤษฎีดังกล่าวมีสาระสำคัญคือ คุณลักษณะ บางอย่างของงานมีผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงาน แต่คุณลักษณะดังกล่าวจะไม่มีผล กระทบต่อพนักงานในแบบเดียวกัน บุคคลแต่ละบุคคลจะมีความต้องการที่จะเติบโตและก้าวหน้า อย่างแตกต่างกัน ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการที่จะเติบโต และก้าวหน้าอย่างมาก จะได้รับผลกระทบ จากการเปลี่ยนแปลงทางคุณลักษณะของงานมากกว่า บุคคลที่มีความต้องการที่จะเติบโตและก้าวหน้า น้อย และการเปลี่ยนแปลงทางคุณลักษณะของงานดังกล่าวจะไม่มีผลต่อพฤติกรรม และ ทัศนคติของบุคคลโดยตรงแต่จะแสดงออกผ่านกระบวนการรับรู้ของบุคคล และคุณลักษณะของ งานที่ดีจะทำให้พนักงานเกิดสภาวะทางอารมณ์เชิงบวก เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี สรุปได้ว่าคุณลักษณะเฉพาะของงานจะก่อให้เกิดสถานะทางจิตใจบางประการซึ่งนำไปสู่แรงจูงใจที่สูงขึ้น ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น และความพึงพอใจในงานที่มากขึ้น

ภาพที่ 2.2
แบบจำลองคุณลักษณะของงาน



ที่มา: J.R. Hackman and G.R. Oldham (1976, p. 256 อ้างถึงใน สมศรี พรประภาพงศ์, 2549)

ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง

David McClelland (อ้างถึงใน สุพานี สถุขภูวนิช, 2549) ศึกษาพบว่า สังคมที่เจริญแล้ว คนทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทำงานให้ดีกว่าคนอื่น สามารถบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้ สามารถทำงานที่ท้าทาย ให้สำเร็จ และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
2. ความต้องการในอำนาจ หมายถึง ความต้องการที่จะสามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของคนอื่นได้ สามารถคุมคนได้ มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ซึ่งเป็นความต้องการในอำนาจเพื่อตนเอง และเพื่อสังคม
3. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนอื่น คือ ต้องการมีเพื่อน มีกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นที่เป็นมิตร มีความร่วมมือที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดี และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

สาเหตุของการนำทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจเข้ามาประกอบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดปัจจัยที่จะใช้ในการศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน เพราะหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานแล้ว ก็จะเกิดการทุ่มเทในการทำงานและเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กร ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น

ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของความผูกพันและความมั่นคงของสมาชิกในองค์กรนั้น การที่องค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรนั้น จะต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

สุพานี สุญญวานิช (2549) กล่าวถึงความผูกพันว่า มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรเนื่องมาจาก

1.1 เชื่อมมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

1.2 เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะองค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

สวณีย์ แก้วมณี (2549, น. 10-16) ให้ความเห็นถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่า มีดังนี้

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Being part of a winning organization) หากพนักงานได้ทำงานในองค์กรที่มีผลประกอบการดีเด่น หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

2. การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชมชอบ (Working for admired leaders) การที่พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชมชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชมชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

3. การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (Having positive working relationships) หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานอย่างมีอาชีพ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร

4. การได้ทำงานที่มีความสำคัญ (Doing meaningful work) พนักงานต้องการทำงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

5. การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า (Recognition and appreciation) การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังหมายถึง ความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย

6. การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี (Living a balanced life) องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตรอบที่สมดุลได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทนการมีชีวิตรอบที่สมดุลของพนักงานไม่ได้หมายความว่า พนักงานไม่จงรักภักดีต่อองค์กร แต่หมายถึง การที่พนักงานต้องการสามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้ดี ไม่ใช่มีชีวิตรอบที่งานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

Robinson D. and others, ("The Drivers of Employee Engagement," ออนไลน์, 2006) ให้ความเห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะพฤติกรรมแสดงออก คือ

1. มีความเชื่อมั่นในองค์กร
2. มีความต้องการที่จะทำให้องค์กรและงานดีขึ้น
3. เข้าใจธุรกิจขององค์กรในภาพรวม
4. ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานและมีการช่วยเหลือกัน
5. มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรคสู่ความสำเร็จขององค์กร
6. พัฒนาปรับปรุงตนเองในสายอาชีพอย่างสม่ำเสมอ

สตีแยร์ส (Richard M. Steers, 1977 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 18-19) สร้างแบบจำลองลักษณะความผูกพันในองค์กรขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่มีผู้ศึกษาเอาไว้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ที่มาของความผูกพัน (Antecedent of Commitment)

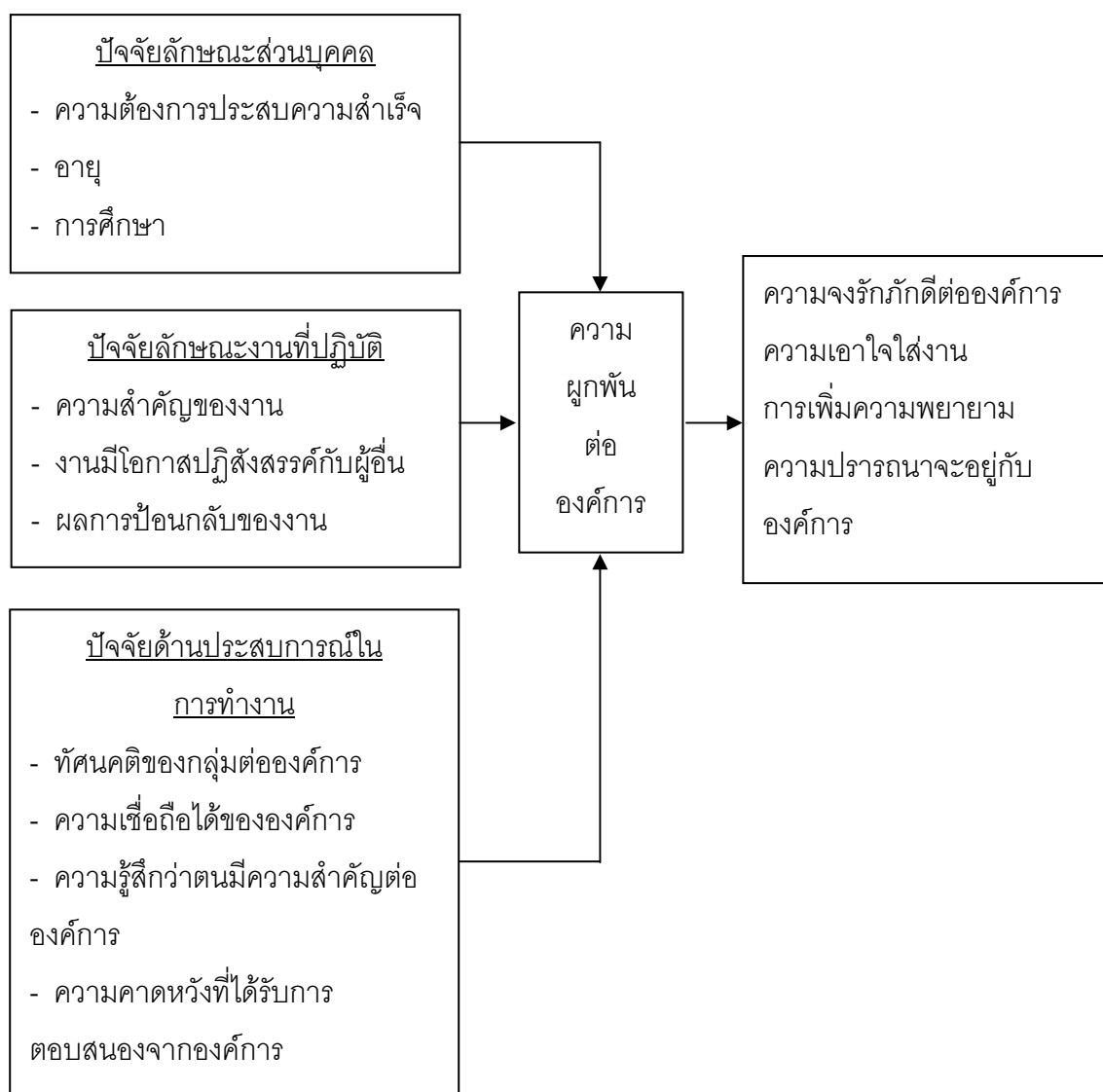
2. ผลจากการมีความผูกพัน (Outcomes of Commitment)

โดยใช้ที่มาและปัจจัยเกี่ยวข้องกับความผูกพันจากงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันมาจากภาวะแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) เขาจึงได้แบ่งภาวะแวดล้อมนี้เป็น 3 กลุ่ม คือ

- ลักษณะบุคคล (Personal Characteristics)
- ลักษณะของงาน (Job Characteristics)
- ประสบการณ์ในงาน (Work Experience)

และจากแนวคิดดังกล่าว เขาได้สร้างแบบจำลองแสดงปัจจัยที่กำหนดความผูกพันในองค์กร ดังนี้

ภาพที่ 2.3
แบบจำลองแสดงปัจจัยที่กำหนดความผูกพันในองค์การ



ที่มา: อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540, น. 19

Allen and Mayer (1990, pp. 1-18 อ้างถึงใน ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546 น. 16) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ว่าเป็นสภาวะทางจิต (Psychological states) ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งสภาวะดังกล่าวมีองค์ประกอบ 3 ด้านดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affect Commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ เป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีส่วนร่วมในองค์การ

เสมือนเป็นเจ้าขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ความผูกพันในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้จากลักษณะเฉพาะของงานที่เขารับผิดชอบ ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และทักษะในการทำงานที่หลากหลาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับรู้ความสามารถไว้วางใจขององค์การได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อพนักงาน ถ้าสมาชิกมีความผูกพันกันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิฉาธิษายกัน การอยู่รวมกันนี้จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกัน โดยไม่ลาออกไปไหน เพราะเขามีความปรารถนา หรือมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หรือบางที่มีผู้เรียกว่าความผูกพันที่เกิดจากการคำนวณ (Calculative Commitment) หมายถึงความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่เกิดจากการคำนวณถึงเปรียบเทียบถึงสิ่งที่ได้ลงทุนไปกับองค์การ และสิ่งที่ต้องสูญเสียไปถ้าเขาต้องลาออกจากองค์การ หากพนักงานคิดจะลาออกจากองค์การในขณะนั้น ความเต็มใจของบุคคลที่จะคงอยู่กับองค์การนั้น ๆ จะอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การ ทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ ได้แก่ รางวัล ผลตอบแทนทางด้านการเงิน หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับอื่น ๆ ที่มีความน่าสนใจ เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเขากับเพื่อนร่วมงาน หรือ ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น ซึ่งความผูกพันด้านนี้จะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่องของบุคคล ไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ความผูกพันในลักษณะนี้จะมองว่าการที่คนทำงานอยู่กับองค์การเพราะเขาจำเป็นต้องอยู่ มิฉะนั้นจะสูญเสียผลประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับหลายอย่างที่เขาควรจะได้จากการลงทุนของเขาไป กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก และการรับรู้โดยการเปรียบเทียบงานของตนกับงานอื่น ๆ

3. ความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หรืออาจเรียกว่าเป็นความผูกพันด้านจริยธรรม (Moral Commitment) หมายถึงความรู้สึกที่พนักงานยึดถือว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะเป็นความถูกต้องและเหมาะสมในแง่ศีลธรรม ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นหน้าที่และภาระผูกพันที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติ ดังนั้นคนที่อยู่กับองค์การเพราะเขาคิดว่าเขาควรจะต้องอยู่หรือเป็นสิ่งที่เขาควรจะทำ เพื่อความถูกต้องและเหมาะสมทางสังคม ลักษณะความผูกพันต่อองค์การที่บุคคลแสดงออกมาจะเห็นได้จาก

3.1 การยินยอมทำงาน (Compliance) คือ การที่บุคคลยอมทำตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ได้บางสิ่ง บางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง เป็นต้น

3.2 การยึดถือองค์กร (Identification) คือ การที่บุคคลยอมทำตามความต้องการขององค์กร และเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.3 การยอมรับค่านิยมขององค์กร (Internalization) คือ การที่บุคคลยอมรับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง

ดังนั้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึงพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น อำนาจ การตัดสินใจ เป็นต้น

ถึงแม้ว่าความผูกพันทั้ง 3 องค์ประกอบจะเป็นสิ่งเชื่อมโยงพนักงานและองค์กรเข้าด้วยกัน ที่จะทำให้อัตราการเข้าออกของพนักงานลดลง แต่องค์ประกอบทั้งสาม ก็มีธรรมชาติในการเชื่อมโยงที่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านจิตใจสูงนั้นเป็นเพราะเขามีความต้องการ (Want to) ที่จะอยู่กับองค์กร และคนที่มีความผูกพันในด้านการคงอยู่สูงก็เพราะความจำเป็น (Need to) ที่จะต้องอยู่เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร และบุคคลที่มีความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานสูงเป็นเพราะเขารู้สึกว่า ควรจะอยู่ (Ought to) เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางศีลธรรมเท่านั้น

Baron (1986 อ้างถึงใน สุพินดา ศิวานนท์, 2545, น. 24; ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 11) แบ่งปัจจัยที่จะเป็นตัวส่งเสริมหรือลดทอน ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลไว้ ดังนี้ คือ

ปัจจัยที่จะเป็นตัวส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคคล ได้แก่ ศักยภาพในการจูงใจของงานเฉพาะด้าน ความมีอิสระในการทำงานระดับสูง การประเมินผลอย่างยุติธรรม ความมีอาวุโสหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรายูงานที่มากขึ้น ความพึงพอใจในงานของตนเอง การบริหารและบังคับบัญชาที่มีคุณธรรม

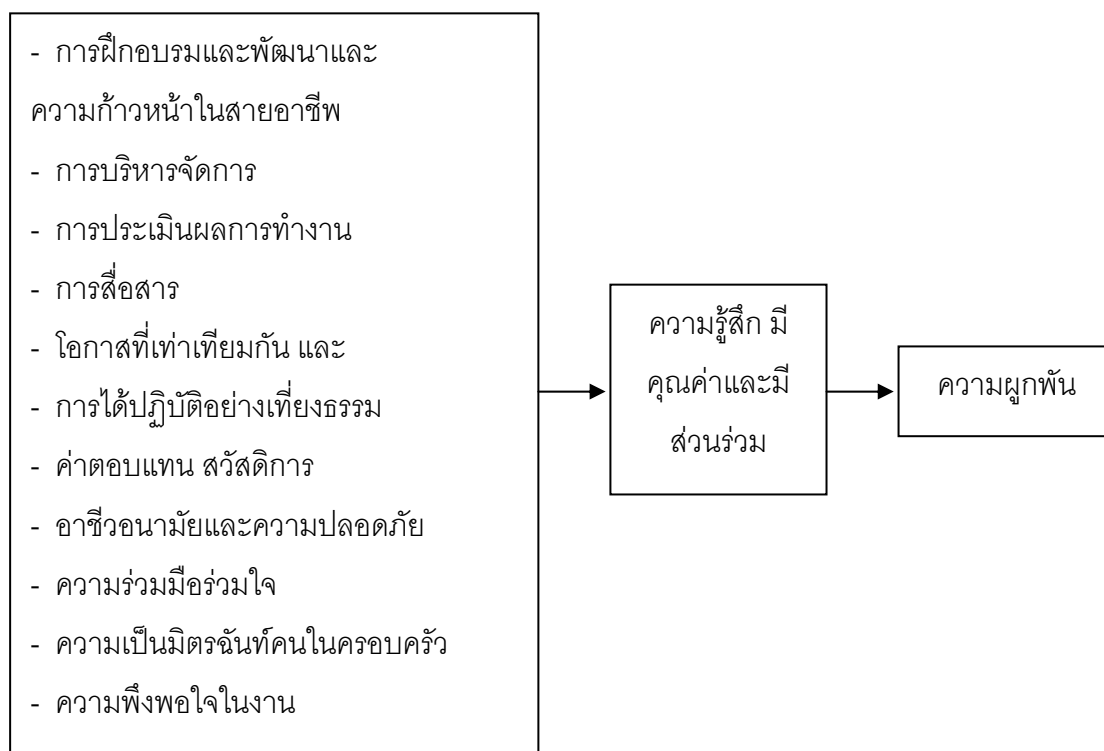
ปัจจัยที่จะลดทอนความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท โอกาสในการหางานใหม่ ระบบการบังคับบัญชาแบบการลงโทษ ความตึงเครียดในการทำงาน และความเชื่อว่าองค์กรไม่สามารถจะดูแลพนักงานได้

ผลการวิจัยที่อ้างถึงในรายงานของ IES กล่าวว่า ปัจจัยอันแรงกล้าที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรคือการทำให้พนักงานได้รู้สึกถึงการมีคุณค่าและมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งสามารถมองผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - การที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และได้รับรู้ว่า ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของเขา รวมทั้งตระหนักถึงความทุ่มเทที่พนักงานมีให้ต่อองค์กร
 - โอกาสที่พนักงานสามารถพัฒนางานของเขา
 - การรับรู้ว่าการดูแลเรื่องสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน
- โดยข้างต้น จะเห็นว่า ผู้จัดการปฏิบัติการมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความรู้สึกรับคุณค่าและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงาน ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพัน

ภาพที่ 2.4

รูปแบบของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของ
Institute for Employment Study (IES)



ที่มา: (“The Drivers of Employee Engagement,” Online, 2006)

จะเห็นว่า จากรูปแบบข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกมีคุณค่า และมีส่วนร่วมกับความผูกพัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผ่านปัจจัยทั้งสิบประการข้างต้น อย่างไรก็ตาม IES ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า องค์กรสามารถยกระดับความผูกพันให้เพิ่มขึ้นได้ แต่องค์กรต้องมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีการสื่อสารสองทาง มีการประสานงานภายในที่มีประสิทธิผล มีเป้าหมายด้านการพัฒนา มีการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน และมีระเบียบปฏิบัติ กฎเกณฑ์ ทางด้านงานบุคคลที่ชัดเจน ทุกคนรับทราบ ยอมรับและปฏิบัติตามได้โดยง่าย

งานวิจัยของ Burke, Inc. (อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549, น. 10-16) แสดงให้เห็นว่าการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันเป็นสิ่งที่ควรเกิดขึ้นในองค์กรและยังเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการ ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยมีสิ่งสำคัญอยู่ที่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความจงรักภักดีของลูกค้า และการสร้างกำไรสูงสุด

ภาพที่ 2.5
แบบจำลองแสดงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร



ที่มา: (“Employee Engagement & Retention Management.” Online, 2006

อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549, น. 10-16)

จากแผนภาพสามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมี 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. บริษัท (Company) บริษัทจะต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดี
2. ผู้บริหาร (Manage) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง
3. เพื่อนร่วมงาน (Work Group) เพื่อนร่วมงานต้องให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน อันนำมาซึ่งผลงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
4. ลักษณะงาน (The Job) งานต้องมีความท้าทาย และมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี
5. ความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง
6. ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้

หากองค์การสามารถสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงานด้วยการให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดองค์ประกอบทั้ง 6 ประการดังกล่าว ย่อมส่งผลให้องค์การ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ได้รับความจงรักภักดีจากลูกค้า และสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับองค์การในระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากงาน

ในกรณีศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การ และระดับความผูกพันนั้น อาจเป็นข้อมูลที่ใช้เพียงพอสำหรับการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการรักษาพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ หากการศึกษาจะสามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัญหาที่พนักงานอาจมีและมีผลต่อการตัดสินใจคิดที่จะลาออกจาก องค์การ โดยเฉพาะพนักงานที่องค์การต้องการรักษาไว้

Heneman III and Judge (2003 อ้างถึงใน สมศรี พรประภาพงศ์, 2549, น.14) จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การลาออกอย่างสมัครใจ (Voluntary Turnover) ซึ่งแบ่งเป็นการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงได้ (avoidable) และการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (unavoidable) สำหรับการลาออก

อย่างหลีกเลี่ยงได้นั้น องค์การอาจหาวิธีการป้องกันได้ ซึ่งวิธีการดังกล่าวอาจได้แก่ การปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้นหรือมอบหมายงานใหม่ให้พนักงานที่จะลาออกทำส่วนการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นั้น องค์การไม่สามารถหาวิธีป้องกันได้ ได้แก่ การลาออกเนื่องจากพนักงานต้องการไปศึกษาต่อ พนักงานต้องการลาออกเพื่อหางานใหม่แตกต่างจากงานเดิมเป็นต้น การจำแนกการลาออกอย่างหลีกเลี่ยงได้ และการลาออก อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นั้น บางครั้งอาจขึ้นอยู่กับองค์การเองว่าจะพยายามหาวิธีการป้องกันการลาออกนั้น ๆ หรือไม่ ซึ่งมีองค์การหลายองค์การที่เลือกจะป้องกันการลาออกโดยเลือกดำเนิน การเฉพาะกับพนักงานบางคน เช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีความรู้ ทักษะ และ ความสามารถมีโอกาที่จะได้รับเลือกให้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการฝึกอบรมมาก มี ประสบการณ์มาก และอาจเป็นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ยากต่อการสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทน

2. การลาออกอย่างไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) ซึ่งแยกเป็นการไล่ออก และการลด จำนวนพนักงาน โดยมากการไล่ออกจะดำเนินการเฉพาะกับพนักงานคนเดียว ซึ่งอาจเป็นพนักงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัย หรือเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ส่วนการลดจำนวนพนักงานจะดำเนินการกับพนักงานเป็นกลุ่ม การลดจำนวนพนักงานมักจะดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ บางครั้งอาจจะทำอย่างถาวรหรือชั่วคราวก็ได้

เบื้องหลังเหตุผลของการลาออกนั้นสะท้อนให้เห็นถึงการไม่สมหวังในเรื่องความต้องการของพนักงาน 4 ประการ (สฤกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2549, น. 64-88) คือ

1. ความต้องการความจริงใจ (Need for Trust) จากองค์กรและฝ่ายบริหารที่จะให้ความเป็นธรรม เท่าเทียมในทุก ๆ เรื่องอย่างสม่ำเสมอ เช่น ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในงาน การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย

2. ความต้องการความก้าวหน้าในงาน (Need to have Hope) ซึ่งไม่จำเพาะแต่เรื่องการเลื่อนลำดับเท่านั้น หากรวมถึงโอกาสที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทาย และได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

3. ความต้องการให้องค์กรเห็นคุณค่าของตน (Need to feel a Sense of Worth) จากความทุ่มเทให้ที่มีต่องาน ทั้งในรูปแบบตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

4. ความต้องการให้องค์กรยอมรับในความสามารถของตน (Need to Feel Competent) โดยได้รับมอบหมายให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง หรืองานที่ยาก

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาข้างต้น ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรและความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ โดยให้คำจำกัดความของคำว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง การที่องค์กรทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญ โดยมอบหมายงานที่ท้าทาย หรืองานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถสูงสุด หรือเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด รวมทั้งโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน เป็นเจ้าของ และทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในท้ายที่สุด และรู้ว่าตนเองมีจุดมุ่งหมายในงานอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในบทสัมภาษณ์พิเศษ เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้าง ความผูกพันในองค์กร (สมพงษ์ เกษตรอำนวย, 2549, น. 1-8) ที่พบว่า ตัวแปรสำคัญที่ทำให้คนผูกพันกับองค์กรมี 3 ประการ คือ

1. พนักงานรู้สึกตนเองมีความสำคัญ เป็นบุคคลสำคัญในองค์กร
2. พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญขององค์กร
3. พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน

โดยเลือกใช้ปัจจัยที่มีผู้ศึกษาแล้วว่า มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรของอุตสาหกรรมอู่เรือ ประกอบกับผู้ศึกษาต้องการจับกลุ่มปัจจัยให้เป็นรูปธรรมและมีความเชื่อมโยงกับการทำงานของอุตสาหกรรมอู่เรือ ดังนั้น จึงพิจารณาปรับรูปแบบองค์ประกอบของความผูกพันของ Burke Inc. Research เป็นกรอบในการตั้งสมมุติฐานเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Hrebiniak and Alutto (อ้างถึงใน นิยม สีสวรรณ, 2544, น. 34; ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 17) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครู และพยาบาลในรัฐนิวยอร์ก พบว่า

1. คนที่มีอายุมากจะยังมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่มีอายุน้อย โดยเขาอธิบายว่า การที่คนเรามีอายุมากขึ้นจะรู้สึกตระหนักว่าคุณค่าที่ตนมีจะเปลี่ยนไป ดังนั้นเมื่ออายุมากขึ้นจึงจะอยู่กับองค์กรนานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

2. คนที่แต่งงานแล้วจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่ยังไม่ได้แต่งงานหรือเป็นโสด ทั้งนี้เพราะคนที่แต่งงานแล้วจะมีความต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่าคนโสด ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3. ผู้หญิงมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ชาย โดยเขาอธิบายว่า ผู้หญิงจะเห็นว่าการลาออกเป็นความเสี่ยง จึงตัดสินใจทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

4. ครูและพยาบาลที่ไม่มีแผนการศึกษาต่อจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีแผนการศึกษาต่อ ทั้งนี้เขาให้เหตุผลว่า บุคคลที่มีความปรารถนาที่จะพัฒนาความรู้จะมีความเป็นมืออาชีพ เขาเหล่านั้นจะเลือกงาน หรือโยกย้ายงานจากองค์กรหนึ่งไปอีกองค์กรหนึ่งได้ง่าย ส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย

Buchanan (1974 อ้างถึงใน จุริพร การญจนการุญ, 2536, น. 42; ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 18) ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ของผู้บริหารในภาคเอกชนกับภาครัฐบาล พบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นตัวทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารได้ดีที่สุด คือ ความอาวุโส หรือระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กร โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรจะเพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

บุษยาณี จันทรเจริญสุข (2537, น. 64-72 อ้างถึงใน ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 18) การศึกษาเรื่อง “การรับรู้คุณภาพชีวิตกับความผูกพันในองค์กรของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ” พบว่า เพศ และอายุ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ เพศหญิงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย และระดับอายุยิ่งมากจะยิ่งส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรยิ่งสูง

เนติมา โพธิ์ประสะ (2541, น. 112 อ้างถึงใน ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 18) การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทสิทธิผล 1919 จำกัด” พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 11.71 คือ เพศ

Steers (1977 อ้างถึงใน นิยม สีสวรรณ, 2544, น. 40; ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 19) ความแตกต่างในเรื่องของงานจะส่งผลให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญเฉพาะเรื่องที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, น. 37 อ้างถึงใน ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 19) แบ่งลักษณะงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเป็นด้าน ๆ ดังนี้

- ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ หมายถึง งานที่สำคัญและมีความหมาย บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าการที่ทำงานที่ไม่สำคัญหรือไม่มีความหมาย
- ความท้าทายของงาน หมายถึง การทำงานที่ท้าทาย และเป็นงานที่ต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงาน ซึ่งถ้ายังมีมากเท่าใด บุคคลก็จะยังมีความผูกพันต่อองค์การในงานที่เขารับผิดชอบอยู่มากขึ้นเท่านั้น
- การมีส่วนร่วมในการบริหาร หมายถึง หากมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น
- โอกาสก้าวหน้าในงานและการประสบความสำเร็จในงาน จะส่งเสริมให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นตามที่บุคคลมีความคาดหวัง
- ความมีอิสระในงาน คือ งานที่มีความเป็นอิสระในการใช้ความคิดและตัดสินใจของบุคคลจะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

นิยม สีสวรรณ (2544, น. 41 อ้างถึงใน ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 19) กล่าวถึงลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การแบ่งได้เป็นงานที่ให้ผลย้อนกลับ งานที่ให้ความเป็นอิสระ งานที่ท้าทาย งานที่มีความเด่นชัด และงานที่มีความสำคัญ จะส่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้น การมีส่วนร่วมในงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลต่อระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะเพิ่มมากขึ้น ถ้าเป้าหมายของบุคลากรและองค์การมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ลักษณะขององค์การ เช่น การให้ความสนใจต่อบุคลากร การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นเข้าขององค์การ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Steers, 1977 อ้างถึงใน นิยม สีสวรรณ, 2544, น. 41)

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, น. 38 อ้างถึงใน ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, น. 20) กล่าวถึงประสพการณ์ในการทำงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันขององค์การ ได้แก่ ความรู้สึกเป็นที่ไว้วางใจและน่าเชื่อถือของสมาชิกในองค์การ สมาชิกจะรับรู้ว่าองค์การจะไม่ทอดทิ้งเขา และให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจในองค์การสูง ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์การมาก

Steers (1997 อ้างถึงใน นิยดา ศรีหานาม, 2543, น. 44) ได้สรุปว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์การ สามารถแบ่ง ได้ 4 ปัจจัยหลักดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) โดยทั่วไปแล้วพนักงานที่มีอายุงานมากมักจะมี ความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย พนักงานที่มีค่านิยมการทำงานที่มาจากภายใน (Intrinsic work value) จะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีค่านิยมใน

การทำงานที่มาจากภายนอก (Extrinsic work value) และเมื่อพิจารณาจากเพศ พนักงานหญิงมีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานชาย นอกจากนี้ผู้ที่มีการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่ามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่า

2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาท (Role-related characteristics) ความผูกพันต่อองค์การมีสูงกว่าในกลุ่มพนักงานที่ได้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงกว่า และงานนั้นมีความคลุมเครือของบทบาทและมีความขัดแย้งในบทบาทน้อย

3. คุณลักษณะทางโครงสร้าง (Structural Characteristics) ความผูกพันต่อองค์การจะมีสูงในกลุ่มพนักงานที่มีส่วนร่วมในองค์การด้วยตนเอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีการกระจายอำนาจ คนยังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญมากเท่าใด ความผูกพันต่อองค์การก็จะมีเพิ่มมากขึ้นตามนั้น

4. ประสบการณ์ทำงาน (Work experiences) พบว่าความผูกพันต่อองค์การจะมีสูงมากในกลุ่มของพนักงานที่มีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน เช่น มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าองค์การตอบสนองต่อความคาดหวังของเขาและเต็มเต็มในสิ่งที่เขาต้องการได้ รู้สึกว่าองค์การให้ความสำคัญกับเขา

อาจารี นาคศุภรังษี (2540, น. บทคัดย่อ) สรุปผลการศึกษาไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ความพอใจนโยบายของโรงแรม ความพึงพอใจต่อเงินเดือน โอกาสความก้าวหน้า การได้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันในระดับกลางและระดับสูง

สุทธิพงษ์ เอี่ยมศิริ (2547, น. บทคัดย่อ) สรุปผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงไว้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องของการศึกษา สถานภาพ โอกาสความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมีชื่อเสียงขององค์การ มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัยของ Robinson D. and others, IES Report 408, The Institute for Employment Study (IES) Research Network, 2006 สรุปว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงออกดังนี้

- มีทัศนคติที่ดีและมีความภาคภูมิใจในองค์การ
- มีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการขององค์การ

- มีการรับรู้ว่าการสนับสนุนช่วยเหลือให้พนักงานทำงานได้ดี
- มีความเต็มใจที่จะทำงานให้ดีและเป็นทีม
- มีความเข้าใจธุรกิจภาพรวมและตั้งใจทำงานมากกว่าที่องค์กรต้องการ

โดยจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและประสบการณ์ในที่ทำงานพบว่า

- พนักงานที่มีอายุมาก จะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง ยกเว้นกลุ่มใกล้เกษียณอายุที่ระดับความผูกพันจะสูงขึ้น
- อายุการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้ความผูกพันยิ่งสูงขึ้น
- พนักงานที่มีแผนพัฒนาตนเองที่ชัดเจนและได้รับการประเมินผลอย่างเป็นทางการ จะมีระดับความผูกพันสูงกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับการประเมินและไม่มีแผนพัฒนาตนเอง
- อุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วยที่เกิดจากการทำงานมีผลต่อความผูกพัน
- พนักงานที่อยู่ในส่วนสนับสนุนการปฏิบัติการจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานปฏิบัติการ

จากผลการวิจัยเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, น. 9-17) พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง เป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อาทิ การดูแลสภาพพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมใน การทำงานที่เหมาะสมปลอดภัย การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ การจัดทำกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องพนักงานโดยตรง เช่น การพัฒนาสายอาชีพ การสื่อสาร คุณภาพชีวิต ภาวะผู้นำ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับที่น้อยกว่า

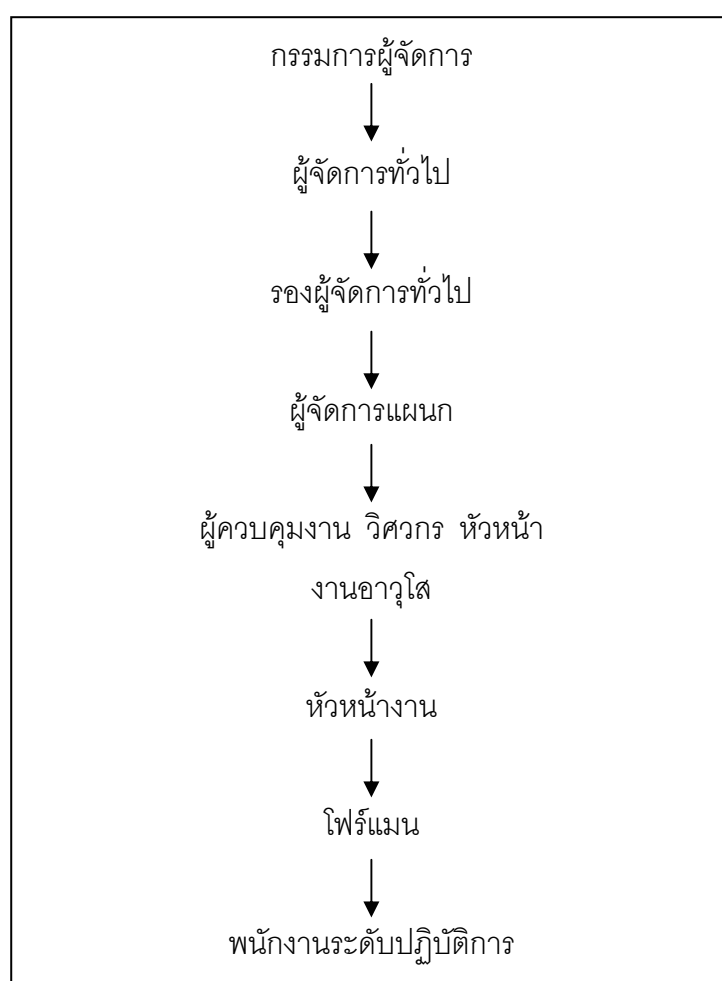
ข้อมูลของอู่เรือโดยสังเขป

อู่เรือที่ศึกษาตั้งอยู่ในเขตการทำเรือแห่งประเทศไทย แหลมฉบัง อำเภอสัตหีบราช จังหวัดชลบุรี ก่อตั้งมาประมาณ 17 ปี โดยการ ก่อตั้งครั้งแรก เริ่มจากธุรกิจซ่อมเรือ และงานโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ผู้ถือหุ้นหลักเป็นชาวฮ่องกงที่ได้รับสัญชาติไทยหุ้นและชาวญี่ปุ่น ต่อมาอู่เรือได้ขยายธุรกิจครอบคลุมถึงธุรกิจต่อเรือ และการสร้างแท่นขุดเจาะน้ำมัน มีจำนวนพนักงานที่จ้างตรงประมาณ 986 คน และมีคนงานผู้รับเหมาประมาณวันละ 1,500 คน ในจำนวนพนักงาน

จ้างตรงนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นสายช่างประมาณ 450 คน ระดับบังคับบัญชาเป็นจำนวน 380 คน

ภาพที่ 2.6

โครงสร้างการบังคับบัญชาในสายการผลิตของอุเรื่อที่ศึกษา



ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2550

การจ้างงานทุกระดับของบริษัท ดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัททั้งกระบวนการ โดยอาจจะจ้างเป็นพนักงานประจำของบริษัท หรือเป็นพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานที่มีสัญญาระยะเวลา แล้วแต่ความจำเป็นของโครงการ ผู้ที่ผ่านการทดสอบและสัมภาษณ์จะได้รับบรรจุเป็นพนักงานทดลองงาน โดยระยะเวลาในการทดลองงานคือ 115 วัน

พนักงานระดับปฏิบัติการจะขึ้นตรงกับฝ่ายผลิตซึ่งมีระดับการบริหารสายงาน คือ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายผลิต (Manager) ผู้ควบคุมงาน วิศวกร หัวหน้างานอาวุโส หัวหน้างาน (Supervisor) ไฟร์แมน และ พนักงานระดับปฏิบัติการ (Daily Operator)

ระดับ 1 กรรมการผู้จัดการ

ระดับ 2 ผู้จัดการทั่วไป

ระดับ 3 ผู้จัดการ

ระดับ 4 รองผู้จัดการ

ระดับ 5 ผู้ควบคุมงาน วิศวกร หัวหน้างานอาวุโส เจ้าหน้าที่อาวุโส

ระดับ 6 หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่

ระดับ 7 ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่

ระดับ 8 เสมียน

ระดับ 9 ไฟร์แมน และช่าง

วันและเวลาการทำงาน

เวลาทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติงาน คือ ทำงาน 2 กะ กะแรก (กะเช้า) ระหว่างเวลา 07.30-17.00 น. กะที่สอง (กะกลางคืน) ระหว่างเวลา 19.30-5.00 น. ทำงานวันจันทร์-วันเสาร์ แต่วันเสาร์ทำงานจนถึงเที่ยงวันและเที่ยงคืนตามกะที่เข้า ซึ่งเฉลี่ยต่อสัปดาห์ทำงาน 5.5 วัน

กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษานี้ โดยศึกษาการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร ตามแผนภาพดังนี้

