

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยเรื่อง ความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิก รวมถึงภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเซรามิกในปัจจุบัน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดและสมมติฐาน ทำให้สามารถทราบถึงความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิด ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอรายละเอียดดังหัวข้อต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ภาวะอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง

ตอนที่ 2 ความผูกพันของพนักงาน

1. ความหมายของความผูกพันของพนักงาน
2. ระดับของความผูกพันของพนักงาน
3. แนวคิดความผูกพันของพนักงาน
4. พัฒนาการของแนวคิดความผูกพันของพนักงาน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

#### ตอนที่ 1 ภาวะอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง

อุตสาหกรรมเซรามิกในจังหวัดลำปางเป็นอุตสาหกรรมเบา (Light Industry) ประเภทหนึ่งที่ได้จัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ ปัจจุบันอุตสาหกรรมเซรามิกในจังหวัดลำปางมีการผลิตเพื่อรองรับความต้องการทั้งตลาดภายในประเทศและมีการยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์เพื่อส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ

การจำหน่ายเซรามิกในประเทศลดลงตามตลาดที่เริ่มเข้าสู่ฤดูฝน ในขณะที่การส่งออกยังสามารถขยายตัวได้ดีในตลาดอาเซียน โดยการผลิตเซรามิก ไตรมาส 2 ปี 2556 ยังสามารถเติบโตเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในต่างจังหวัดตามเมืองใหญ่ เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน การผลิตและจำหน่ายเซรามิก ไตรมาส 3 ปี 2556 มีแนวโน้มลดลงเนื่องจาก เป็นช่วงฤดูฝน สำหรับการส่งออกผลิตภัณฑ์เซรามิก ไตรมาส 3 ปี 2556 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของตลาดอาเซียนเป็นสำคัญ ในขณะที่การนำเข้าผลิตภัณฑ์เซรามิก

ไตรมาส 3 ปี 2556 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการนำเข้าผลิตภัณฑ์เซรามิกจากต่างประเทศ ด้านการตลาดและการจำหน่าย การจำหน่ายในประเทศ สำหรับการจำหน่ายเซรามิก ไตรมาส 2 ปี 2556 ลดลงเมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนเนื่องจากตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรงกับสินค้านำเข้าจากจีน และ ด้านการค้าระหว่างประเทศ ในด้านการส่งออกผลิตภัณฑ์เซรามิก ไตรมาส 2 ปี 2556 มีมูลค่ารวม 189.09 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.41 โดยผลิตภัณฑ์ที่มีการส่งออกเพิ่มขึ้น ได้แก่ เครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร และผลิตภัณฑ์เซรามิกอื่นๆ สำหรับการส่งออกผลิตภัณฑ์เซรามิก เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ลดลงร้อยละ 20.06 การส่งออกผลิตภัณฑ์เซรามิกโดยส่วนใหญ่จะส่งไปจำหน่ายยังประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา จีน ออสเตรเลีย เยอรมนี และประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยการส่งออกผลิตภัณฑ์เซรามิกในช่วงครึ่งแรกของปี 2556 มีมูลค่ารวม 371.94 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ลดลงร้อยละ 10.90 (รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายไตรมาส: ไตรมาสที่ 2 ปี 2556)

ในส่วนการผลิตพบว่า อุตสาหกรรมเซรามิกขนาดเล็กในจังหวัดลำปางกำลังประสบกับปัญหาที่สำคัญได้แก่ ปัญหาทางด้านต้นทุนเนื่องจากการปรับขึ้นของราคาเชื้อเพลิงและการประกาศปรับขึ้นของอัตราค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทตามที่กฎหมายกำหนด ทำให้อุตสาหกรรมเซรามิกขนาดเล็กหลายแห่งต้องปิดกิจการลง นอกจากนั้นยังมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ ซึ่งเป็นแรงงานที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญและความสามารถเฉพาะเนื่องจากในกระบวนการผลิตต้องอาศัยทักษะทางศิลปะในการวาดลาย ลงสี หรือแม้กระทั่งการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ ซึ่งปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือคุณภาพนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมายาวนานและยังต้องการได้รับการแก้ไขต่อไป ในส่วนของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่พบว่าได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาในแถบยุโรปส่งผลให้ ปริมาณการสั่งซื้อจากต่างประเทศปรับตัวลดลง ดังนั้นปริมาณการผลิตของอุตสาหกรรมเซรามิกขนาดกลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดลำปางจึงปรับลดลงตาม แต่ยังไม่รุนแรงถึงขั้นต้องปิดกิจการลงเนื่องจากยังมีคำสั่งซื้อจากประเทศคู่ค้าอื่นๆ มาทดแทนทั้งประเทศในแถบอาเซียนและประเทศในแถบตะวันออกกลาง

## ตอนที่ 2 ความผูกพันของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย ความหมายของความผูกพันของพนักงาน ระดับของความผูกพันของพนักงาน แนวคิดความผูกพันของพนักงาน และพัฒนาการของแนวคิดความผูกพันของพนักงาน โดยผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

## 1. ความหมายของความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานกับองค์กร รวมไปถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในด้านบวกและมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายรวมถึงวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่จนสุดกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กรและความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป (Peter, 2011; Streers, 1977; Mowday, et al., 1974; Sheldon, 1971)

Steers (1977) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในค่านิยม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ทุ่มเทความพยายามเพื่อสร้างประโยชน์ให้องค์กร มีความจงรักภักดีและรู้สึกผูกพันกับองค์กร

May, et al.(2004) ได้ให้นิยามความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าเป็นการแสดงออกของพนักงานในเชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ (Physically) ในด้านความรู้สึกมีคุณค่า ความมั่นคง และความพร้อมใช้งานของพวกเขาตอบสนองบทบาทในการทำงานของพวกเขาที่เป็นสมาชิกขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลประโยชน์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของพนักงานและองค์กรที่ก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นการทุ่มเทพลังกายพลังใจให้กับการทำงานในองค์กรและนำไปสู่การสร้างสรรค์งานที่มีคุณค่าเกินความคาดหมาย นอกจากนั้นยังเป็นที่รู้สึผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร พยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร เชื่อมั่นและศรัทธาในค่านิยมนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กร และแสดงออกโดยการเข้าร่วมกิจกรรมและพยายามทำหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพราะมีความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมาย (Gubman, 1998)

Institute for Employment Studies [IES] (2004) ให้ความหมายว่า ความผูกพันทุ่มเทเป็นเสมือนทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร และต่อค่านิยมขององค์กร การสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้นกับพนักงานเป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยที่องค์กรเองมีหน้าที่พัฒนา และเอาใจใส่ในการสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์สองทางคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้จ้าง

Towers Perrin (2005) ให้ความหมายว่า เป็นเสมือนความเต็มใจ และความสามารถของพนักงานที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จผ่านการปฏิบัติงานล่วงเวลา การใช้ความสามารถ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่

Richard Wellins (2005) ให้ความหมายว่าเป็นการรวมกันของ ความมุ่งมั่น (Commitment) ความจงรักภักดี (Loyalty) ผลผลิตภาพ (Productivity) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) และแบ่งลักษณะความผูกพันของพนักงานเป็น 2 ลักษณะคือ ความผูกพันในงาน (Job Engagement) และ ความผูกพันในองค์กร (Organization Engagement)

Scot and Davis (2007) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานคือ ความตั้งใจ และมุ่งมั่นของพนักงานในการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นความสามารถรวมกับความพยายามของตนเองภายใต้การมีสติปัญญา การอุทิศเวลาและแรงงานที่ใส่ไปในงาน นอกจากสิ่งจำเป็นที่พนักงานแสดงออกถึงความผูกพัน ความตั้งใจ ยังประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมาย ห่วงเห่นและภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน ร่วมกับแหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กร เพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องกับ Porter (1974) ที่กล่าวว่า เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยพนักงานจะมีทัศนคติที่กลมกลืนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรระยะยาว

ในขณะที่ Robinson, Perryman and Hayday (2009) ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง ทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะให้ความสำคัญแก่บริบททางธุรกิจและจะให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ องค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งความผูกพันของพนักงานภายใต้มิติของความรู้สึกที่มีต่อองค์กรนี้สอดคล้องกับ Alpha Measure (2008) ที่ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่าหมายถึง ระดับความมุ่งมั่นสัญญาและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร โดยลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีการพูดถึงองค์กรในด้านบวกต่อเพื่อนร่วมงาน มีความปรารถนาเป็นสมาชิกขององค์กร และมีความพยายามที่จะช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างองค์กรและพนักงาน ความเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกที่ดีกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คำมั่นสัญญาต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีความผูกพันต่อ

องค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุด

Strelliof(2010) กล่าวถึง ความผูกพันของพนักงานว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงกับคำว่า ความมุ่งมั่น (Commitment) ซึ่งหมายถึง ภาวะทางจิตใจหรืออารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะได้แก่ การพูด เป็นการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และบุคคลรอบข้าง การอยู่ในองค์กร เป็นความต้องการที่อยากจะเป็นสมาชิกขององค์กร ต้องการทำงานอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึที่จริงใจถึงแม้มีองค์กรอื่นให้ผลตอบแทนที่มากกว่า และ การตอบสนอง เป็นความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ โดยเห็นว่างานที่ทำได้ตอบสนองหรือสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ

## 2. ระดับของความผูกพันของพนักงาน

Gallup แบ่งความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรออกเป็น 3 ระดับคือ

1. ผู้ผูกพัน (Engaged) หมายถึง พนักงานที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความรู้สึกที่ตนเองเกี่ยวข้องอย่างแนบแน่นกับบริษัท พนักงานกลุ่มนี้มักเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและผลักดันองค์กรไปข้างหน้า

2. ไม่ผูกพัน (Not engaged) หมายถึง พนักงานที่ทำงานเหมือนคนละเมอ ให้ความสนใจกับงานแต่ปราศจากพลังและความมุ่งมั่น ทำทุกอย่างแค่ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. แสดงออกถึงความไม่ผูกพัน (Actively disengaged) หมายถึง พนักงานที่นอกจากจะไม่มีความสุขในการทำงานแล้วยังแสดงพฤติกรรมที่แย่ ๆ ออกมาให้เห็นทุกวัน ดึงให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกแย่ตามไปด้วย

ตาราง 1 ผลสำรวจระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของ 5 ประเทศในกลุ่มประชาคม อาเซียนประจำปี 2011-2012

| ประเทศ     | ระดับความผูกพัน     |                            |                                                  |
|------------|---------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|
|            | ผูกพัน<br>(Engaged) | ไม่ผูกพัน<br>(Not engaged) | แสดงออกถึงความไม่ผูกพัน<br>(Actively disengaged) |
| ฟิลิปปินส์ | 29%                 | 63%                        | 8%                                               |
| ไทย        | 14%                 | 84%                        | 2%                                               |
| มาเลเซีย   | 11%                 | 81%                        | 8%                                               |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ประเทศ      | ระดับความผูกพัน     |                            |                                                  |
|-------------|---------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|
|             | ผูกพัน<br>(Engaged) | ไม่ผูกพัน<br>(Not engaged) | แสดงออกถึงความไม่ผูกพัน<br>(Actively disengaged) |
| สิงคโปร์    | 9%                  | 76%                        | 15%                                              |
| อินโดนีเซีย | 8%                  | 77%                        | 15%                                              |

ที่มา: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>

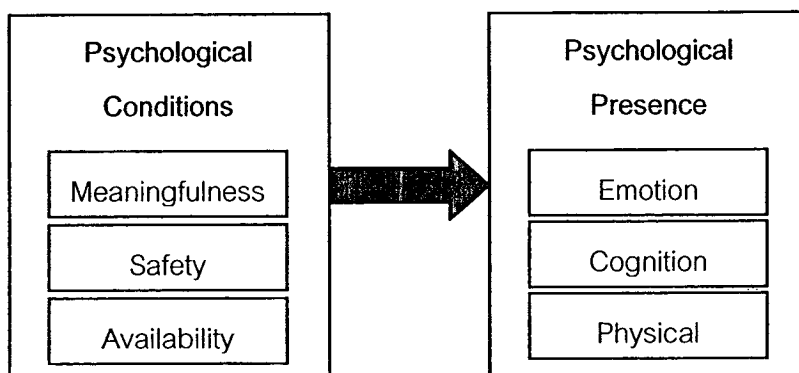
จากตาราง 1 Gallupได้ทำการสำรวจ 5 ประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย ประเทศไทย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์ เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประจำปี 2011-2012 พบว่าประเทศที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดเป็นอันดับ 1 คือ ประเทศฟิลิปปินส์มีพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรคิดเป็นร้อยละ 29 สำหรับประเทศไทยตามมาเป็นอันดับ 2 มีพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรคิดเป็นร้อยละ 14 และยังพบว่าประเทศไทยมีพนักงานร้อยละ 2 ที่เป็นพวกไม่ผูกพันต่อองค์กรแล้วแสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็น (Actively disengaged) ซึ่งน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ 5 ประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน แต่อย่างไรก็ตาม Gallup ได้ชี้ประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งว่า จากสถิติของทุกประเทศพบว่า ประเทศไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย จัดอยู่ในกลุ่มที่มีพนักงานที่ไม่ผูกพันต่อองค์กร (Not engaged) มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 84, 81, และ 77 ตามลำดับ ซึ่งเป็นสถิติที่น่าวิตกกังวล เพราะมีหมายความว่า ถึงแม้พนักงานจะไม่แสดงพฤติกรรมใดๆ ออกมาว่าองค์กรที่เขาทำงานอยู่ไม่ดีตรงไหนหรือไม่เคยทำอะไรให้องค์กรเสียหาย แต่พวกเขาก็ไม่ได้มีความรักความผูกพันต่อองค์กรนี้เท่าใดนัก อาจจะลาออกไปได้ทันทีเมื่อเห็นว่าองค์กรอื่นมีข้อเสนอที่ดีกว่า จากสัดส่วนพนักงานที่ไม่ผูกพันต่อองค์กรจำนวนมากนี้ มองในแง่ดีองค์กรยังมีโอกาสที่จะพลิกให้เกิดผลในแง่บวกได้ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นหรือนำการฝึกอบรมและพัฒนาต่างๆ มาใช้โดยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรไปด้วยกัน การที่พนักงานมีความก้าวหน้าที่สุดสอดคล้องกับอนาคตขององค์กรจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมทั้งสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership) อีกด้วย

### 3. แนวคิดความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นแนวคิดที่เริ่มได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน (Kular, et al.,2008) แนวคิดความผูกพันในองค์กรนี้เกิดขึ้นจากการรวมแนวคิดเดิม 2 แนวคิดเข้าด้วยกัน คือแนวคิด ความพึงพอใจของพนักงาน(Employee Satisfaction) และความมุ่งมั่นของพนักงาน(Employee Commitment) โดยนักวิชาการ นักวิจัย และผู้นำองค์กรธุรกิจได้อธิบายถึงขอบเขตของคำนิยามที่กว้างขวางขึ้นและหลากหลายมิติ (Miner,1992; Shuck, 2010) ในการศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรได้จำแนกลักษณะความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 มิติ มิติแรกคือความผูกพันด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความผูกพันที่เป็นรูปแบบของทัศนคติที่มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและการมีส่วนร่วมในองค์กรซึ่งจะแสดงออกในลักษณะของความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยม มีความเต็มใจที่จะทุ่มเท มีความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กรและมีความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ มิติที่สองคือ ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันที่จะแสดงออกในรูปพฤติกรรมของความสม่ำเสมอต่อการคงสถานะในการทำงานโดยไม่โยกย้าย ลาออกหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานและยังมีความพยายามในการรักษาสถานภาพความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้ทั้งนี้เพราะได้ทำการเปรียบเทียบผลตอบแทน ผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการลาออก หรือเปลี่ยนที่ทำงาน กับต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วซึ่งไม่สามารถเรียกคืนมาได้ (Kahn, 1990;Minner,1992) โดยช่วงก่อนปี 1990 พบว่างานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานมีน้อยมาก(Sake,2006) ก่อนที่จะมีการเผยแพร่บทความทางวิชาการเรื่อง "First Break All the Rules" โดยเขียนขึ้นจากข้อมูลที่ได้รับจากสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา The Gallup Organization ที่ระบุว่า แนวคิดความผูกพันของพนักงานมีจุดกำเนิดในช่วงทศวรรษ 1990 โดยมีพื้นฐานในการวิจัยจากผลงานวิจัยของคานันซึ่งเป็นนักจิตวิทยาคนแรกที่ให้คำนิยามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานในระดับบุคคล (Buckingham andCoffman,1999)

แนวคิดของคานัน (Kahn,1990)คานัน ได้นำเสนอแนวคิดความผูกพัน (Engagement)ในสถานที่ทำงานและตีพิมพ์เป็นครั้งแรกในบทความชื่อ "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work" โดยให้คำนิยามความผูกพันของพนักงานในลักษณะของการแสดงออกทางร่างกาย(Physical)ทางอารมณ์ (Emotional)และ ทางกรรับรู้(Cognitive) โดยกล่าวว่าพนักงานที่มีความผูกพัน (Engaged Worker)จะมีความรู้สึกว่าเขาได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม แสดงออกได้ถึงความพอใจของตนเองทั้งในส่วนของการงานและส่วนขององค์กร รวมถึงการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในองค์กร

โดยคานันได้นำเสนอแนวคิดความผูกพันว่า ปัจจัยแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา (Psychological Conditions) สามารถส่งผลต่อการแสดงออกทางจิตวิทยาในระดับบุคคล (Psychological Presence) ใน 3 มิติคือ มิติด้านทางอารมณ์การรับรู้ และกายภาพ ดังภาพ 1



ภาพ 1 แนวคิดความผูกพันของบุคคล (Personal Engagement) ของคานัน(1990)

แนวคิดของสตีเยอร์ (Steers, 1977) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นของบุคคลที่มีต่อองค์กรนั้น ๆ ความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่บุคคลตอบสนองต่อองค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจน ความผูกพันต่อองค์กรจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงานถึงแม้ว่าจะมีพัฒนาการอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ก็มีเสถียรภาพที่มั่นคง โดยความผูกพันนั้นเป็นไปใน 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. มีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะดำรงตนให้เป็นสมาชิกขององค์กร

Steers ได้เสนอตัวแบบที่ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ ผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กร ในส่วนแรกนั้นเขาได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์การทำงาน

ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น อายุ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การศึกษา และลักษณะบทบาท

ลักษณะงาน ประกอบด้วย ความท้าทายของงาน โอกาสที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

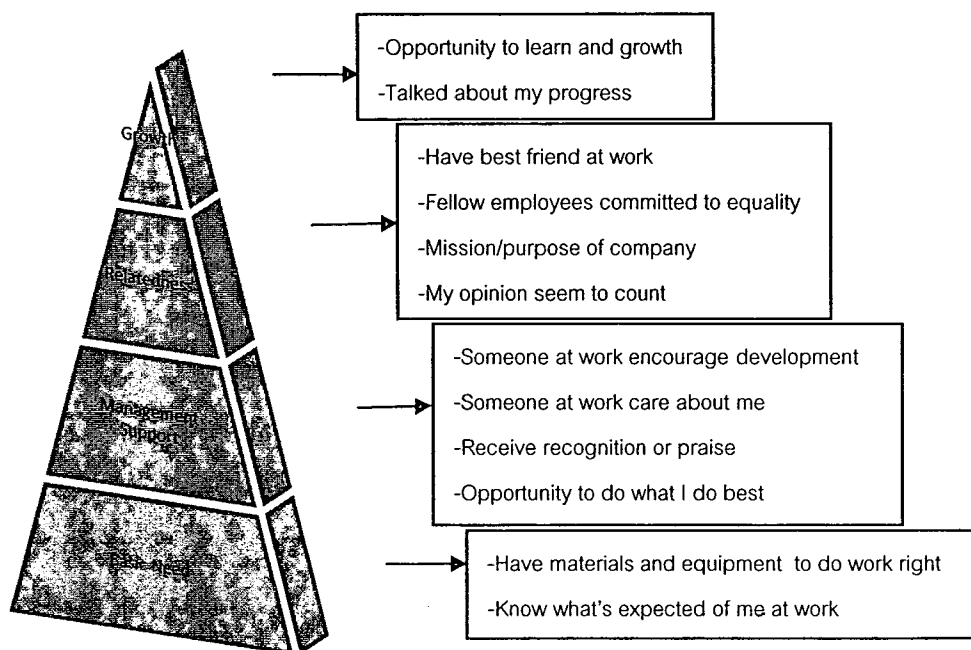
ประสบการณ์การทำงาน ประกอบด้วย ทศนคติของกลุ่มที่มีต่อองค์กร ความเชื่อถือต่อองค์กรและความไว้วางใจต่อองค์กร องค์กรมีความเข้าใจที่พนักงานได้ลงทุนลงแรงและเห็นความสำคัญของพนักงาน องค์กรมีการให้รางวัลหรือได้ตระหนักถึงความคาดหวังของพนักงาน

ในส่วนที่สอง เป็นการอธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในหลาย ๆ อย่างคือ 1) พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป 2) ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีผลต่อการดำรงรักษาให้พนักงานอยู่หรือออกจากองค์กรอีกด้วย 3) นอกจากนี้ ความผูกพันยังมีความสัมพันธ์ต่อการเข้าทำงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันในระดับสูงต่อเป้าหมายขององค์กรและยังมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรนั้น จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมาทำงานและทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย และ 4) ความผูกพันนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ภายใต้ฐานคติที่ว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะให้ความพยายามมากขึ้นในการทำงาน

**แนวคิดของเมย์ และคณะ (May, et al., 2004)** ได้พัฒนาแนวคิดความผูกพันของพนักงาน โดยแบ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ ความมีคุณค่า (Meaningfulness) หมายถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบแทนกลับคืนมาจากการทำงานตามหน้าที่ของตนเอง ความมั่นคง(Safety) หมายถึงความสามารถที่แสดงว่าบุคคลนั้นๆไม่มีความกลัวหรือไม่มีผลลัพธ์ในเชิงลบต่อภาพลักษณ์ในสถานะหรืออาชีพของตนเอง และองค์ประกอบสุดท้ายคือ ความพร้อมใช้งาน(Availability) หมายถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน

**แนวคิดของแซคส์ (Saks, 2006)** ในปี 2006 Saks ได้พัฒนาต่อยอดแนวคิดของคานัน โดยทำการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเชื่อว่าความผูกพันของพนักงานประกอบจากหลากหลายมุมมองและมีมิติที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลและผลลัพธ์ซึ่งทำให้เห็นภาพรวมของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น โดย Saks พบว่าความผูกพันของพนักงานเป็นแบบหลายมิติ หมายถึง ปัจจัยที่แตกต่างและมีความเป็นเอกลักษณ์ประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผลการศึกษายังพบว่า ตัวแปรส่งผล (Antecedent Variable) 3 ด้านคือ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศทางจิตวิทยามีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลส่งผลต่อตัวแปรผลลัพธ์ (Outcome Variable) ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก (Saks, 2006)

ในระยะต่อมาสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา The Gallup Organization เป็นบริษัทที่ปรึกษาซึ่งมีชื่อเสียง ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1935 โดย Dr.George Gallup ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรโดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมากและการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิมได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรซึ่งเป็นที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup Path ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนและการสร้างการเติบโตของยอดขายและผลกำไรขององค์กรนั้นคือพนักงาน ดังนั้นการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยพนักงานทุกระดับในองค์กรจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุดต้องรู้จักใส่ใจและรักษานักงานที่มีความสามารถไว้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืนจนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้ ในการศึกษาของ The Gallup Organization ถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ดังกล่าวทำโดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคนจากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศโดยใช้การวิเคราะห์ Mata-Analysis เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโดยดูจากผลผลิตปริมาณการผลิตยอดขายอัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุกำไรต่อหน่วยการผลิตเป็นต้นจากการสำรวจทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริงผลการศึกษาี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษานักงาน (Retention) ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต(Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร คำถามทั้ง 12 ประการ (Q<sup>12</sup>)ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน(Employee Engagement) ซึ่งแต่ละคำถามจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรแตกต่างกันโดยแบ่งข้อคำถามตามลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพ 2



ภาพ 2 ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement)

ที่มา: The Gallup Organization, 1985

จากภาพ 2 แสดงให้เห็นถึงลำดับชั้นของความผูกพัน 4 ลำดับชั้นโดยเริ่มจากชั้นแรกคือ ความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ชั้นที่สองคือการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ชั้นที่สามคือสัมพันธภาพ (Relatedness) และชั้นสุดท้ายคือความก้าวหน้าในงาน (Growth) โดยประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ประการ (Q<sup>12</sup>) ที่เป็นคำถามในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ประกอบด้วยข้อคำถามคือข้อ 1 ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what's expected of me at work) ข้อ 2 ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (I have materials and equipment to do work right) ข้อ 3 ณ ที่ทำงานฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดในทุกวัน (At work, I have opportunity to do that I do best everyday) ข้อ 4 ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมาฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work) ข้อ 5 ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisors, or someone at work, seem to care about me as a person) ข้อ 6 มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There is someone at work who encourage development) ข้อ 7 ในที่ทำงาน

ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinion seem to count) ข้อ 8 พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ (The mission or purpose of company make my feel my job is important) ข้อ 9 เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work) ข้อ 10 ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work) ข้อ 11 ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress) และข้อ 12 เมื่อปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last years, I have had opportunities to learn and grow at work)

จากคำถามทั้ง 12 ข้อข้างต้น สามารถสรุปเป็นปัจจัย 12 ด้าน ซึ่งแบ่งตามลำดับชั้นความผูกพันทั้ง 4 ชั้น ได้ดังนี้

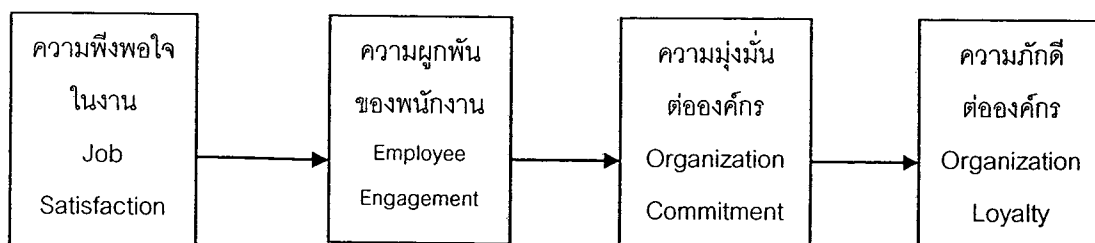
1. ความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้านคือ
  - 1.1 การที่พนักงานทราบความคาดหวังในการทำงานขององค์กร
  - 1.2 มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ
2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านคือ
  - 2.1 โอกาสที่จะทำงานเต็มศักยภาพ
  - 2.2 มีการชื่นชมในผลงานที่ดี
  - 2.3 การยอมรับในฐานะเพื่อนร่วมงาน
  - 2.4 มีบุคคลในที่ทำงานคอยกระตุ้นให้พัฒนาตนเอง
3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านคือ
  - 3.1 การยอมรับในความคิดเห็น
  - 3.2 งานที่สำคัญต่อเป้าหมายหรือนโยบายของบริษัท
  - 3.3 ช่วยกันทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
  - 3.4 มีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน
4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้านคือ
  - 4.1 การพูดคุยกับผู้อื่นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 4.2 โอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโตในงาน

Gallup ใช้แบบสอบถาม Q<sup>12</sup> ในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน โดยสำรวจจากพนักงาน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรในสหรัฐอเมริกา ผลการสำรวจพบว่า ร้อยละ 70 ของพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กร และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นจะยิ่งมีความผูกพันน้อยลง แต่การให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กร จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น นอกจากนั้น Gallup ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 10,000 คน ใน 14 องค์กรระดับชาติทางด้านการให้บริการด้านสุขภาพ (National Health Service) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น โอกาสในการพัฒนางานและการให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

จากผลการวิจัยที่หลากหลายของ Gallup เกี่ยวกับการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์ที่เหมาะสมให้กับองค์กร ทำให้ Gallup สามารถนิยามการแบ่งระดับของความผูกพัน (Engagement State) ได้เป็น 3 ระดับ คือ ผูกพัน Engaged) ไม่ผูกพัน (Not-Engaged) และไม่ผูกพันอย่างสมบูรณ์ (Actively-Disengaged)

#### 4. พัฒนาการของแนวคิดความผูกพันของพนักงาน

การพัฒนารูปแบบแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานในองค์กรมีลักษณะเป็น ทฤษฎีที่เป็นขั้นตอน (Process Theory) โดย Steer (1997) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานซึ่งสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรในแง่หนึ่งของงานเท่านั้น นอกจากนั้นความผูกพันต่อองค์กรยังมีเสถียรภาพที่มากกว่าความพึงพอใจ และมีอัตราการคงอยู่ (Retention Rate) ที่สูงกว่า (Loehr and Schwartz, 2003) พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีทั้งพลังทางกายภาพในการทำงาน มีความสามารถทางอารมณ์ในการประสานงานและมีความมุ่งมั่นทางจิตใจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มากกว่า โดยลำดับขั้นของพัฒนาการของความผูกพันสามารถแสดงได้ดังภาพ Justin Ferrer (2010); Mary L.Berry (2010); Waleed Alnaqbi (2011)



ภาพ 3 สรุปพัฒนาการของแนวคิดความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงานเป็นความยึดติดต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งพัฒนามาจากความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นสถานะทางจิตใจของพนักงานที่สูงกว่าความพึงพอใจในงาน ความผูกพันจัดได้ว่าเป็นสถานะของการดำรงอยู่ในองค์กรที่มีความเสถียรมากกว่าความพึงพอใจในงาน โดยมีการยึดติดต่อบทบาทของแต่ละบุคคล และยึดติดต่อองค์กรเพราะมุ่งประโยชน์ของตนเองโดยมีองค์ประกอบของความผูกพันคือ การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความต้องการมีส่วนร่วม (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจ เต็มใจที่จะทำตาม ตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป Waleed Alnaqbi (2011)

Mary L.Berry (2010) ได้อธิบายการเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) กับ ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organization Commitment) ว่าความมุ่งมั่นต่อองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ทศคติของพนักงานต่อการมีค่านับสัญญาความเคารพในเป้าหมายทั้งของงานที่ตนรับผิดชอบและเป้าหมายขององค์กร มีความปรารถนาที่จะดำรงอยู่กับองค์กรและการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรด้วยความรู้สึกที่เป็นพันธะผูกพัน ในขณะที่ ความผูกพันขององค์กรนั้น ในระยะยาวแล้ว พนักงานยังอาจมีความเป็นไปได้ที่มากกว่าการตัดสินใจออกจากองค์กรด้วยเหตุผลความจำเป็นต่างๆ

### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

Passagorn Tevichapong (2012) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัยได้แก่

1. โครงสร้างขององค์กร มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน เป็นระเบียบแบบแผน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. คุณลักษณะของงานและบทบาทในการปฏิบัติงาน เช่น งานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทเด่นชัด สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร และระดับการศึกษา
4. ประสบการณ์ในการทำงาน เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การที่รู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ สิ่งเหล่านี้นับว่ามีอิทธิพลสนับสนุนต่อความผูกพันต่อองค์กร

Violet Swinton-Douglas (2010) ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันได้แก่ ความท้าทาย (Challenges) ความร่วมมือ

(Collaboration) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ลักษณะงานในปัจจุบัน (Current Job) ความเป็นเจ้าของ (Ownership) การมีส่วนร่วมและการเชื่อมโยง (Participation & Involvement) พนักงานและความสัมพันธ์ (Workers & Relationships) ความภาคภูมิใจและวัตถุประสงค์ (Pride and Purpose), การให้รางวัลและการเอาใจใส่ (Rewards & Recognition) แรงกระตุ้นของตนเอง (Self-Motivated) โครงการพิเศษ (Special Projects) และเครื่องมือ (Tools)

Burke เป็นบริษัทที่ปรึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและการจูงใจรักษาพนักงาน พบว่ามนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร องค์กรต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเริ่มจากพนักงานในองค์กรต้องมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เพราะหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะทุ่มเท แรงกายแรงใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลิตผลหรือบริการที่มีคุณค่า ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและรู้สึกจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการและต่อองค์กร การสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญในองค์กร เป็นการสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรกคือ บริษัท (Company) บริษัทต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดี องค์ประกอบที่สองคือ ผู้บริหาร (Manager) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรงองค์ประกอบที่สามคือ เพื่อนร่วมงาน (Work Group) เพื่อนร่วมงานต้องให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน อันนำมาซึ่งผลงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลองค์ประกอบที่สี่คือ ลักษณะงาน (The Job) งานต้องมีความท้าทาย และมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีองค์ประกอบที่ห้าคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career/Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพตนเององค์ประกอบสุดท้ายคือ ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ สอดคล้องกับ Robert J. Vance (2006) ที่กล่าวว่าองค์กรใดที่พนักงานร่วมใจกันในการทำงานและมุ่งมั่นต่อองค์กร องค์กรนั้นจะได้เปรียบคู่แข่งขึ้น ดังนั้นองค์กรทุกขนาดจะมีการลงทุนอย่างมากในนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยพบว่า รูปแบบของความผูกพันที่เกิดขึ้น ก็คือ พนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงานและมีความภาคภูมิใจในนายจ้างหรือองค์กร ซึ่งพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก เช่น พนักงานมีความต้องการอย่างมากที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานจะสนับสนุนองค์กร และแสดงความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยอ้างอิงได้จากศักยภาพ ของพนักงาน และผลตอบรับเชิงบวกจากลูกค้า พนักงานจะแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือร่วมยินดีต่อองค์กร

อย่างพิเศษ พนักงานจะเสียสละเวลาและพลังงานของตนเพื่อตอบสนองต่องานขององค์กร แต่เนื่องจากภาระความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรต้องใช้เวลาในแง่ของจิตใจและความรู้สึก คนทั่วไปจึงมักเข้าใจว่า ความผูกพันและความมุ่งมั่นจะต้องแลกเปลี่ยนมาด้วยผลตอบแทนในรูปแบบของเงินทองและทรัพย์สิน เท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติแล้วก็เป็นความจริงที่ว่า องค์กรกับพนักงาน จะเริ่มต้นการผูกพันการทำงานด้วยวิธีปฏิบัติตามปกติก่อน ซึ่งก็คือการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบของค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ และต่อไป ความผูกพันก็จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีความปลอดภัยในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในการจ้างงาน มีความพึงพอใจในนายจ้าง มีความพึงพอใจในงาน มีโอกาสที่ดีที่ท้าทายในการทำงาน ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนต่าง ๆ ตลอดจนบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นเป็นมิตร ทั้งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างงานของตนและภารกิจขององค์กร และสุดท้ายพนักงานมีความตั้งใจจะอยู่กับนายจ้างหรือองค์กรนี้ต่อไป พฤติกรรมการแสดงออกข้างต้นเหล่านี้เป็นตัวแปรที่เราสามารถพบได้ เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง

Perrin(2009) ที่ปรึกษาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการสำรวจพนักงาน 90,000 คน ครอบคลุม 18 ประเทศทั่วโลกในปี 2008 และสรุปผลการวิจัยว่า ปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กรประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความใส่ใจและสนใจ ในเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน
2. มีการพัฒนาทักษะที่เป็นจุดอ่อนในผลงานของปีที่ผ่านมา
3. องค์กรมีชื่อเสียงในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก
4. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่
5. องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
6. ตั้งมาตรฐานของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น
7. มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ
8. มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย และเป็นงานที่เพิ่มทักษะและความสามารถ
9. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน
10. สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในทุกระดับ

Brandi (2006) ได้ศึกษาพบอุปสรรคที่เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสารอันเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน โดยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับผลงานที่มีตัววัดที่ชัดเจน เช่น เวลา งบประมาณ และ เป้าหมาย โดยมองข้ามการสื่อสารที่ดี เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ชัดเจน

2. ผู้บริหารไม่มีการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร แม้ว่าในองค์กรจะมีเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารมากมาย เช่น โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ แต่ปัญหาคือวิธีในการสื่อสารของผู้บริหารที่ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้

3. ความไม่มีประสิทธิภาพของช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กรที่สื่อสารในองค์กรล้มเหลว มี ผลมาจากการจัดช่องทางในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม

4. พนักงานยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องบทบาทการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรออกสู่สังคมภายนอก ซึ่งบทบาทนี้ยังจำกัดอยู่เพียงหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงคือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กร

จากอุปสรรคของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่กล่าวมาแล้วนั้น เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Coralia Sulea, et al. (2012) ทำการวิจัยเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง บทบาทของความผูกพันในการทำงานว่าเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ระหว่างปัจจัยทรัพยากรในงาน (Job Resources) และพฤติกรรมทั้งทางบวกและทางลบของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากองค์กรธุรกิจในประเทศโรมาเนียจำนวน 258 กลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันในงานส่งผลชัดเจนและมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในองค์กร (Organizational Citizenship Behaviors:OCB) ในทางบวก

Richa Chaudhary, et al. (2012) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถภาพของตนเองของพนักงาน สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันในงาน โดยกล่าวว่า การเพิ่มขึ้นของความผูกพันในการทำงานมีความสำคัญต่อผลการประกอบการทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยทั้งธุรกิจผลิตและธุรกิจบริการในประเทศอินเดีย จำนวน 150 บริษัท ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารโดยตรงและใช้แบบสอบถามออนไลน์ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Correlation และ Regressions พบว่าทั้ง สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HDR Climate) และสมรรถภาพของตนเอง (Self-Efficacy) ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มขึ้นของความผูกพันในงานของพนักงาน

การสร้างสภาพความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงานยังคงเป็นเรื่องพื้นฐานในลำดับแรกที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน Simon L. Albrecht (2012) ได้ทำการวิจัยโดยการสำรวจข้อมูลจากพนักงานในบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศออสเตรเลียจำนวน 3,437 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ทรัพยากรระดับองค์กร, ทรัพยากรระดับทีมและทรัพยากรระดับบุคคล มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของพนักงาน

Nwamaka A. Anaza และ Brian Rutherford (2012) ทำการศึกษาจากพนักงานต้อนรับลูกค้าของธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการในประเทศอเมริกา และนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS 18.0 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย การจำแนกองค์กร (Organizational Identification) การจำแนกลูกค้าโดยพนักงาน (Employee-Customer Identification) ภาพรวมของลูกค้า (Customer Orientation) และ ความผูกพัน (Engagement) พบว่า ความสามารถของพนักงานในการจำแนกกลุ่มลูกค้า มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในงาน

ฐิติพร ชัยมา (2550) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 4 ปัจจัยดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าเพศชาย ต้องพึ่งพาอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรมากกว่าเพศชาย จึงมีความตั้งใจเปลี่ยนงานน้อยกว่า ในด้านอายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่อายุน้อย ยิ่งอายุมากขึ้นจะพบว่า สมาชิกองค์กรมีความผูกพันสูงขึ้น ด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน อาทิเช่น ความคาดหวังที่จะได้รับเงินพิเศษ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ และคาดหวังในตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำเพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับตอบแทนสูง และเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถหางานใหม่ได้ง่ายกว่าบุคคลที่มีการศึกษาต่ำ ทำให้มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่ายกว่า สถานภาพสมรส บุคคลที่มีภาวะครอบครัวจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เพราะภาระที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงมากกว่า โดยเฉพาะบุคคลที่มีภาระในการเลี้ยงดูบุตรจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น สำหรับระยะเวลาการปฏิบัติงานนั้น บุคคลที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานนานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากได้เสียสละกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนานในด้านความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่ทำงานนานขึ้น ทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้น จึงมีความ

ต้องการลาออกจากงานน้อย สำหรับด้านความต้องการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า พบว่าองค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นว่า เขาสามารถทำงานไปสู่จุดหมายได้นั้นจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมองเห็นความก้าวหน้าในการทำงานในองค์กร

2. ลักษณะงาน การศึกษาพบว่า ลักษณะงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตนเอง ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ประการแรกคืองานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน มีความหลากหลายเป็นสิ่งที่จูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง ประการที่สองคือ ความชัดเจนของงาน หมายถึงงานที่มีการระบุขอบเขตซึ่งจำเป็น ทำให้บุคคลสามารถทำงานเหล่านั้นได้ดีตั้งแต่ต้นจนจบ ประการที่สาม งานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึงงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถใช้สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ ความท้าทายของงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการทำงาน และแสดงความสนใจทำงาน เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง และเกิดความพึงพอใจเมื่อเห็นความสำเร็จของงาน ประการที่สี่คือ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึงลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ เสรีภาพสามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเอง ในการกำหนดเวลาการทำงานและวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์ไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และเกิดความต้องการที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

3. ลักษณะองค์กร การศึกษาพบว่า ขนาดขององค์กรยังส่งผลต่อความผูกพัน ในองค์กรขนาดใหญ่บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลตอบแทนสูง ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง อีกส่วนหนึ่งคือ การกระจายอำนาจในองค์กร หมายถึงการมอบอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ ให้ความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจทั้งทางด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน ประการสุดท้ายคือการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร เกิดจากการที่พนักงานได้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเหมือนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่

4. ลักษณะประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร ได้แก่ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร คือความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร ทำให้เขารู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีคุณค่า ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองนั้นเป็นเสมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับ

ผู้ปฏิบัติงาน ประการต่อมาคือความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรต่างก็คาดหวังว่า การได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้วนั้น ควรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม ประการสุดท้ายคือ ความรู้สึกต่อองค์กรว่าเป็นองค์กรที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลากรมีความมั่นใจ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 2 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

| นักวิชาการ                   | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน |           |               |               |           |           |                     |                     |           |                   |                 |
|------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------|---------------|-----------|-----------|---------------------|---------------------|-----------|-------------------|-----------------|
|                              | ลักษณะส่วนบุคคล             | ผู้บริหาร | หัวหน้า/ผู้นำ | เพื่อนร่วมงาน | ค่าตอบแทน | สวัสดิการ | สภาพแวดล้อมการทำงาน | บรรยากาศและวัฒนธรรม | ลักษณะงาน | ความเหมาะสมของงาน | ความท้าทายในงาน |
| Kahn (1990)                  | X                           |           |               | X             | X         |           |                     | X                   |           |                   |                 |
| May และคณะ (2004)            |                             |           |               | X             |           |           | X                   |                     |           |                   |                 |
| Brandi(2006)                 |                             | X         |               |               |           |           |                     |                     |           |                   |                 |
| Robert J.Vance (2006)        |                             | X         | X             | X             | X         | X         |                     |                     |           |                   |                 |
| Burke (2008)                 | X                           | X         |               | X             | X         | X         |                     |                     |           | X                 | X               |
| Perrin(2009)                 |                             | X         | X             |               |           |           |                     | X                   |           | X                 | X               |
| Violet Swinton-Douglas(2010) |                             |           | X             |               |           |           |                     |                     | X         | X                 |                 |
| Mohammed และ คณะ (2011)      | X                           |           | X             |               |           |           |                     |                     |           |                   | X               |
| Nwamaka และ Brian (2012)     |                             |           |               |               |           |           |                     |                     | X         | X                 | X               |
| Passagorn (2012)             | X                           |           |               | X             |           |           | X                   |                     |           |                   |                 |
| Simon L. Albrecht (2012)     | X                           |           |               | X             |           |           | X                   | X                   | X         |                   |                 |
| Tony Cotton (2012)           |                             |           | X             | X             |           |           | X                   | X                   | X         | X                 | X               |
| ชูลีพร ชัยมา (2550)          | X                           |           |               |               |           |           |                     | X                   | X         | X                 |                 |

จากตาราง 2 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยปัจจัย 2 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ (Demographic Factors) ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่ง, ประสบการณ์, รูปแบบการรับค่าตอบแทนและ รายได้

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Operation Factors) ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ, ความเหมาะสมของงาน, บรรยากาศและวัฒนธรรมในที่ทำงาน, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ความท้าทายในงาน, องค์กรเห็นคุณค่า, ความยุติธรรมของผู้บริหาร, การสื่อสารในองค์กรและ โอกาสในการเจริญก้าวหน้า

### สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นนำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐาน (Hypothesis) ในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ระดับความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกจังหวัดลำปาง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ประกอบการธุรกิจเซรามิกสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์ด้านการสร้างความผูกพันขององค์กร เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด อันจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมเซรามิกของประเทศไทยในอนาคต ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐาน (Hypothesis) จากการทบทวนวรรณกรรมดังที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ดังต่อไปนี้

### สมมติฐานด้านปัจจัยเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

สมมติฐานที่ 1 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 : พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 : พนักงานที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 : พนักงานที่มีรูปแบบการรับค่าตอบแทนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 : พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

### สมมติฐานด้านปัจจัยเกี่ยวกับงาน

สมมติฐานที่ 8 : ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 9 : ความเหมาะสมของงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 10 : บรรยากาศและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 11 : หน่วยงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 12 : เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 13 : ความท้าทายในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

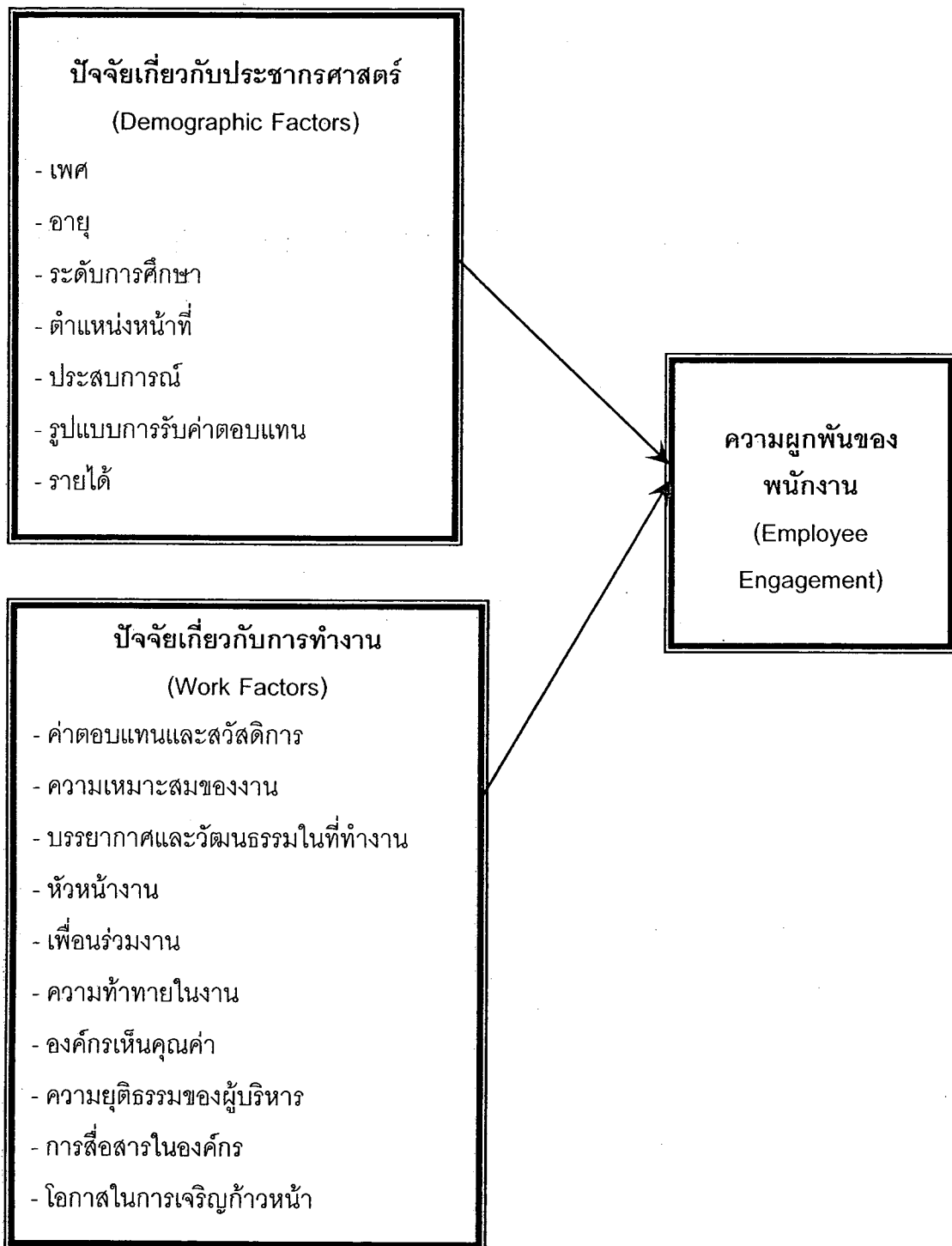
สมมติฐานที่ 14 : องค์กรเห็นคุณค่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 15 : ความยุติธรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 16 : การสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 17 : โอกาสในการเจริญก้าวหน้ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

## กำหนดให้

ความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย

### 1. ความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ประกอบด้วย

BN1 = การมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ

BN2 = การมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

BN3 = ได้รับสวัสดิการในการทำงานอย่างเพียงพอ

BN4 = การที่พนักงานทราบความคาดหวังในการทำงานขององค์กร

### 2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบด้วย

MS1 = โอกาสที่จะทำงานเต็มศักยภาพ

MS2 = มีการชื่นชมในผลงานที่ดี

MS3 = การยอมรับในฐานะเพื่อนร่วมงาน

MS4 = มีบุคคลในที่ทำงานคอยกระตุ้นให้พัฒนาตนเอง

MS5 = หัวหน้างานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง

MS4 = หัวหน้าให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทาย

### 3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ประกอบด้วย

R1 = การยอมรับในความคิดเห็น

R2 = งานที่สำคัญต่อเป้าหมายหรือนโยบายของบริษัท

R3 = ช่วยกันทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

R4 = มีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน

### 4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย

G1 = การพูดคุยกับผู้อื่นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ

G2 = โอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโตในงาน

G3 = องค์กรมีการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างชัดเจน

## บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเซรามิกของไทย บริบทเฉพาะของอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง ความหมายของความผูกพันของพนักงาน ระดับของความผูกพันของพนักงาน แนวคิดความผูกพันของพนักงาน พัฒนาการของแนวคิดความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานทำให้เกิดการตั้งสมมติฐานในการวิจัยที่ประกอบด้วย สมมติฐานด้านปัจจัยเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน โดยมีตัวแปรอิสระในการวิจัยทั้งหมด 7 ตัวแปรประกอบด้วย เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่ง, ประสบการณ์, รูปแบบการรับค่าตอบแทนและ รายได้ สำหรับสมมติฐานด้านปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานมีตัวแปรอิสระในการวิจัยทั้งหมด 10 ตัวแปรประกอบด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ, ความเหมาะสมของงาน, บรรยากาศและวัฒนธรรมในที่ทำงาน, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ความท้าทายในงาน, องค์กรเห็นคุณค่า, ความยุติธรรมของผู้บริหาร, การสื่อสารในองค์กรและ โอกาสในการเจริญก้าวหน้า ตัวแปรตามสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ ความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง ผลจากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ค้นพบตัวแปรในการศึกษาจนสามารถนำมากำหนดสมมติฐานและกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ดังกล่าวและนำไปสู่กระบวนการออกแบบงานวิจัยซึ่งจะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยในบทต่อไป