

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย
จูงใจภายในที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชน
ผู้วิจัยได้นำเสนอการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแนวคิดออกเป็น 3 ส่วน
ส่วนแรกเป็นการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์การ ส่วนที่ 2
เป็นการศึกษาแนวคิดปัจจัยจูงใจภายในที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การ และส่วนที่ 3
เป็นการนำผลการศึกษาทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด
เบื้องต้นในการสร้างตัวแบบความผูกพันองค์การของบุคลากรสาธารณสุข โรงพยาบาล
ชุมชน และใช้เป็นแนวทางในการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์การ

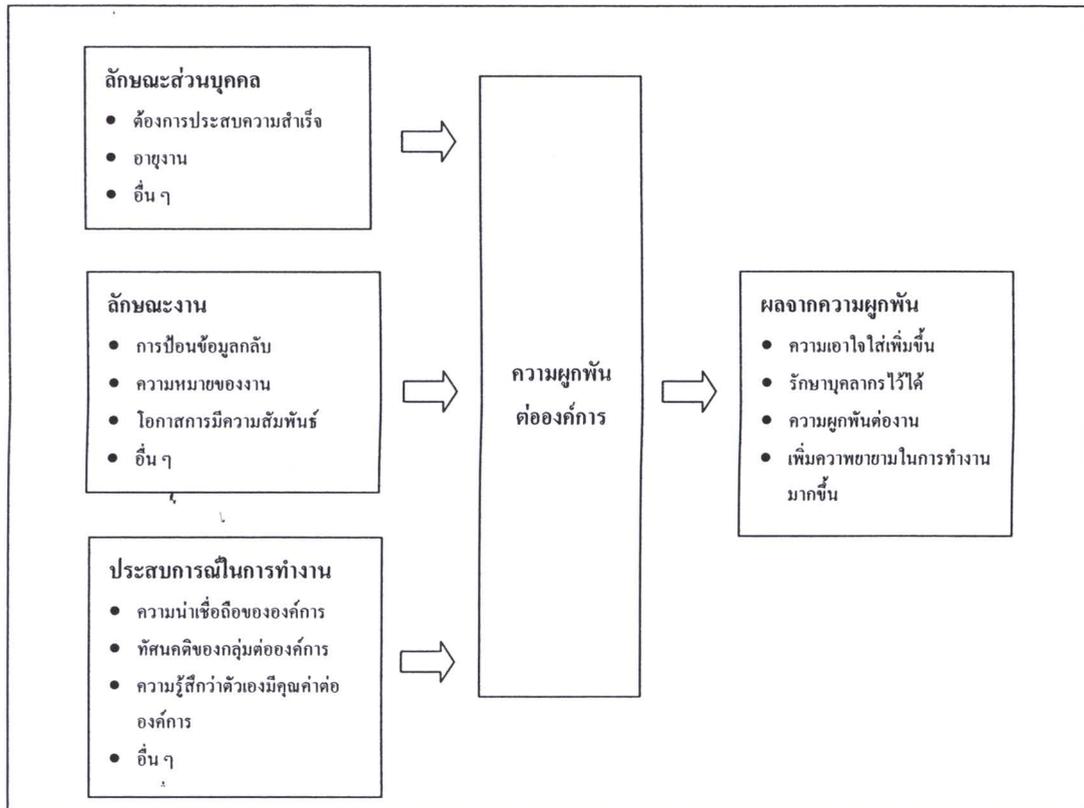
สาระสำคัญของทฤษฎีความผูกพันองค์การ

ความหมายแนวคิดความผูกพันองค์การ: ความผูกพันองค์การ หมายถึง ความรู้สึก
และทัศนคติที่บุคลากรแสดงในเชิงบวก เต็มใจ อุทิศตนในการทำงานให้กับองค์การ มีความ
กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ มีความมุ่งมั่นในการที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ที่กำหนด จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยแบ่งแนวคิดความผูกพันองค์การ
ออก 2 แนวคิด คือ แนวคิดความผูกพันองค์การด้านพฤติกรรม (Becker, 1960, pp. 32-42)
และแนวคิดความผูกพันองค์การด้านทัศนคติ (Porter, Lawler, & Hackman, 1975,
pp. 277-278; Porter et al., 1974, p. 604; Steers, 1977, p. 46) ดังนี้

แนวคิดความผูกพันองค์การด้านพฤติกรรม (behavioral commitment) เป็นการมองความผูกพันองค์การในลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง เช่น ความสม่ำเสมอในการมาทำงาน การไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามรักษาสมาชิกภาพภายในองค์การไว้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคลากรผูกพันตนเองเข้ากับองค์การ โดยเน้นที่การกระทำของบุคลากรนั้น ๆ (Becker, 1960, pp. 32-42) โดยความผูกพันองค์การนี้เป็นผลมาจากการที่บุคลากรได้พิจารณาว่า เมื่อเขาต้องลาออกจากองค์การไป เขาจะสูญเสียผลประโยชน์อะไรบ้าง เนื่องจากการที่บุคลากรเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การ จะเกิดการลงทุนในองค์การ เช่น เวลา กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาให้กับองค์การ ซึ่งเบคเกอร์ เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า Side-bet โดยเมื่อลงทุนในองค์การแล้ว บุคลากรก็จะคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การ ในระดับที่เขาารู้สึกว่าคุ้มค่ากับการลงทุนดังกล่าว แต่ผลการศึกษาที่มีนักวิจัยหลายคนได้ทำไว้ ยังไม่สามารถสรุปได้แน่นอน เนื่องจากตัวแปรในด้านลักษณะส่วนบุคคล เมื่อนำมาทดสอบโดย Side-bet Theory ปรากฏว่า มีเพียงตัวแปรบางตัวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การ และพบว่าปัจจัยด้านสังคมวิทยาเป็นตัวแปรที่ใช้ทำนายความผูกพันองค์การได้ดีกว่าตัวแปร Side-bet ที่มองว่า บุคลากรกลัวที่จะสูญเสียผลประโยชน์ ดังนั้นบุคลากรจึงต้องอยู่ (has to) กับองค์การต่อไป

ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งเห็นว่า ความผูกพันองค์การเป็นเรื่องของทัศนคติ (attitudinal commitment) เนื่องจากเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยแสดงออกมาในลักษณะของความเชื่อมั่น ทัศนคติ ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์การ ปราบปรามที่จะรักษาสภาพการความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ นักวิชาการที่ศึกษาแนวคิดความผูกพันองค์การด้านทัศนคติ (Porter et al., 1974, p. 604) ให้ความหมายแนวคิดความผูกพันองค์การ ดังนี้ (1) ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายขององค์การของบุคลากร (2) ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การ (3) ความปรารถนาที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และให้แนวคิดความผูกพันองค์การในด้านความมีอิสระในการตัดสินใจว่า บุคลากรที่มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานมาก จะมีความผูกพันองค์การมากกว่าบุคลากรที่มีความมีอิสระในการตัดสินใจน้อย เนื่องจากบุคลากรทุกคนปรารถนาที่จะมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตัวเอง

การควบคุมอย่างใกล้ชิดหรือมากเกินไป จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ และทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ยิ่งกว่านั้นการควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ จะสร้างความกดดันให้แก่บุคลากร ซึ่งหากอยู่ภายใต้ความกดดันมาก ๆ จะทำให้บุคลากรเกิดปฏิกิริยาตอบโต้ด้วยการไม่ให้ความร่วมมือกับองค์กร หรือลาออกจากงาน นอกจากนี้บุคลากรอาจรู้สึกถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในงานเป็นผลจากคนอื่นหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคลากรที่มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ไม่ว่าจะผลการงานจะออกมาอย่างไรก็ตาม บุคลากรจะรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบหรือผลงานของตนเอง การที่บุคลากรมีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง เขาจะมีความผูกพันต่อการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่ความผูกพันองค์กร (Porter et al., 1975, pp. 277-278) ความผูกพันองค์กรเป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่น ที่แสดงถึงความสามัคคีของสมาชิกในองค์กร (Steers, 1977, p. 46) สเตียร์ได้เสนอแบบจำลองความผูกพันองค์กรที่ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันองค์กร (Steers, 1977, pp. 47-48) ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ลักษณะส่วนตัวของบุคลากร รวมถึงอายุงานในองค์กร และความแตกต่างของระดับความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (2) ลักษณะงาน เช่น งานที่มีการป้อนกลับผลการทำงาน ความหมายของงาน และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (3) ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้สึกของบุคลากรอื่น ๆ ที่มีต่อองค์กร และนอกจากนี้ได้เสนอผลที่เกิดจากความผูกพันองค์กร ได้แก่ การที่บุคลากรมีความเอาใจใส่ในงานเพิ่มขึ้น มีความผูกพันต่องานเพิ่ม มีความพยายามในการทำงานมากขึ้น และองค์กรสามารถรักษามูลค่าไว้ได้ ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 แบบจำลองความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา. จาก “Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment,” by R. M. Steers, 1977, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), p. 47.

นอกจากนี้ Allen and Meyer (1990, pp. 1-18) เสนอแนวคิดความผูกพันองค์กรว่าประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะที่เรียกว่า Three Mind Sets ได้แก่ (1) ความผูกพันด้านความจิตใจ (affective commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดจากทัศนคติหรือความรู้สึกที่ผูกพัน ยอมรับค่านิยม เป้าหมาย และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (2) ความผูกพันด้านผลประโยชน์ต่อเนื่อง (continuance commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดจากการพิจารณาเรื่องผลประโยชน์ของบุคคล โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างต่อเนื่องจากองค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานใหม่ และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม

วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคม หรือเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคลากรได้รับจากองค์กร ซึ่งแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีต่อองค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันตามแนวคิดนี้ จะตอบแทนองค์กรด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ให้ความช่วยเหลือองค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยทั่วไปบุคลากรที่มีความผูกพันด้านจิตใจสูงจะคงอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลว่า “อยากอยู่ (wants to)” ส่วนบุคลากรที่มีความผูกพันด้านผลประโยชน์ต่อเนื่องจะอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลว่า “ต้องอยู่ (has to)” และบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน จะคงอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลว่า “ควรอยู่ (ought to)” นอกจากนี้แล้ว Meyer, Allen, and Smith (1993, p. 539) มีแนวคิดว่า ความผูกพันองค์กรเป็นตัวแปรที่สามารถจำแนกระหว่างบุคลากรที่จะคงอยู่หรือต้องการลาออกจากองค์กร บุคลากรมีเหตุผล 3 ประการ ที่จะคงอยู่กับองค์กร คือ (1) ความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ (affective commitment) (2) ความผูกพันองค์กรด้านความต่อเนื่องของผลประโยชน์ (continuance commitment) และ (3) ความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) บุคลากรที่มีความผูกพันองค์กรจะมีทัศนคติในทางบวกและความรู้สึกที่ดีกับองค์กร มีความต้องการและความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความสำคัญของความผูกพันองค์กร

ความผูกพันองค์กรมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในหลายด้านด้วยกัน ประการแรก ความผูกพันองค์กรสามารถใช้อธิบายได้อย่างครอบคลุม และมีผลต่อองค์กรมากกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคลากรต่องานในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น แต่ความผูกพันองค์กรสามารถสะท้อนถึงผลทั่วไปที่บุคลากรสนองต่อองค์กรโดยรวม และเป็นแรงขับให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ดีขึ้น (Steers, 1977, p. 48) ประการที่สอง ความผูกพันองค์กรเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของบุคลากรกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย บุคลากรจะรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมกับองค์กร และมีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร อีกทั้งยังช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย (Buchanan, 1974, p. 533) ประการที่สาม บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันองค์กรจะ

มีพฤติกรรมที่เป็นปัญหาต่อองค์กร เช่น ปัญหาการลาออกการขาดงาน และประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง เป็นต้น ในขณะที่บุคลากรที่มีความผูกพันองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงาน มาทำงานตรงเวลา และพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (Steers, 1977, p. 48) ประการที่สี่ ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร โดยบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กรอย่างแท้จริงจะยอมรับต่อเป้าหมาย ค่านิยม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอยู่ในระดับสูง บุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันองค์กรสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กร เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรที่มีความผูกพันองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร จะมีความผูกพันอย่างมากต่องานที่รับผิดชอบ เพราะรับรู้ว่าการทำงาน คือ สิ่งที่ดีจะสามารถทำประโยชน์ และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรที่มีความผูกพันองค์กรสูงจะใช้ความสามารถและความพยายามอย่างมาก ในการทำงานให้กับองค์กรทั่วไปจะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีกว่าคนที่มีความผูกพันองค์กรต่ำ (กรณี (กีร์ติบุตร) มหานนท์, 2529, หน้า 97) จากความหมายและความสำคัญของความผูกพันองค์กรที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ (ดูตาราง 7)

ตาราง 7

สรุปความสำคัญของความผูกพันองค์กร

สตีเยอร์ (Steers) (1977)	บุชานัน (Buchanan) (1974)	แองเจิล และ เพอร์รี่ (Angle & Perry) (1981)	ภรณ์ (กีร์ติบุตร) มหานนท์ (2529)
<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรตอบสนองต่อองค์กรโดยส่วนรวม • เป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน • บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร • รู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร • ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก 	ช่วยลดปัญหา <ul style="list-style-type: none"> • การลาออก • การขาดงาน และ • การมาทำงานสาย 	<ul style="list-style-type: none"> • มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น • ประารถอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในองค์กร • ผูกพันต่องานมากและใช้ความพยายาม

ที่มา. จากการบูรณาการ

1. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร (หน้า 35), โดย ภรณ์ (กีร์ติบุตร) มหานนท์, 2529, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

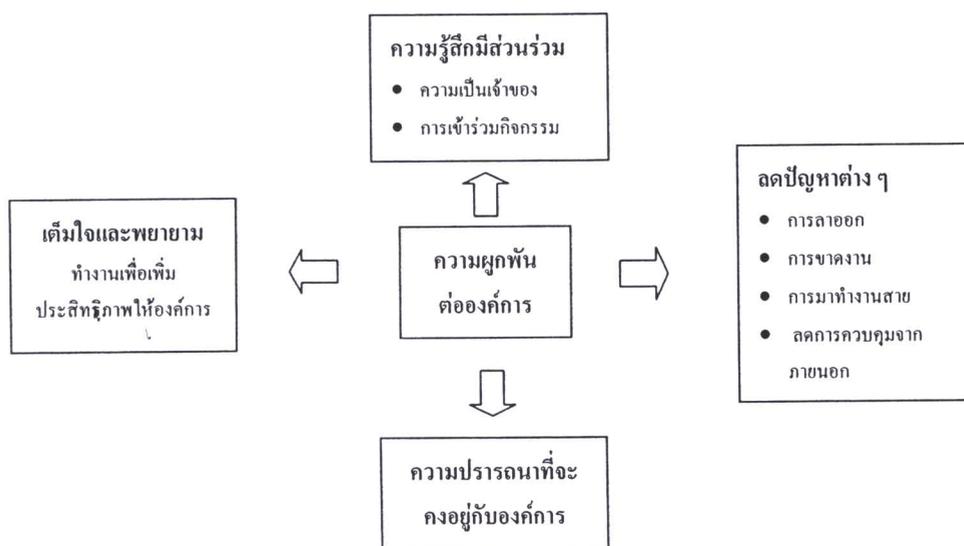
2. "An Empirical Assessment of Organization Commitment and Organizational Effectiveness," by H. L. Angle and J. L. Perry, 1981, *Administrative Science Quarterly*, 26(3), p. 11.

3. "Building Organizational Commitment-the Socialization of Managers in Work Organizations," by B. Buchanan, 1974, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

4. *Introduction to Organization Behavior* (p. 89), by R. M. Steers, 1997, New York: McGraw-Hill.

จากการวิเคราะห์แนวคิดและความสำคัญของความผูกพันองค์กร สรุปได้ว่าความผูกพันองค์กรเป็นการแสดงถึงความรู้สึกที่เต็มใจและความปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร เพื่อทำงานให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ความผูกพันองค์กร

ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย การลาออก และแสดงถึงความมีประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ดังแสดงในภาพ 2



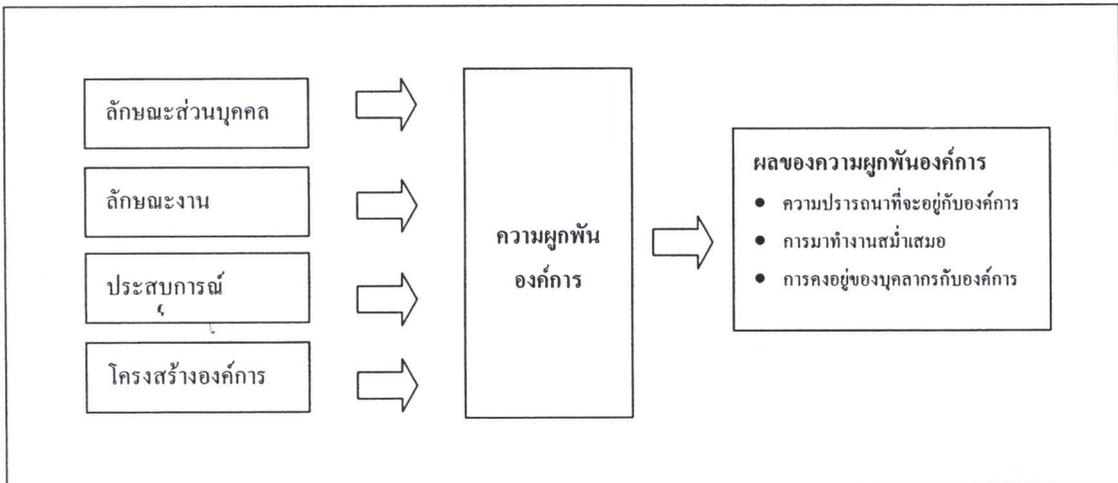
ภาพ 2 ความสำคัญของความผูกพันองค์กร

ที่มา. จาก “Building Organizational Commitment—the Socialization of Managers in work Organizations,” by B. Buchanan, 1974, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), p. 533.

องค์ประกอบของความผูกพันองค์กร

Buchanan (1974, p. 533) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนแรก คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (identification) มีการแสดงออกซึ่งการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่วนที่สอง คือ ความเกี่ยวข้องระหว่างบุคลากรกับองค์กร (involvement) ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ส่วนที่สาม คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรอย่างสูง มีความสุขที่จะทำงานอยู่กับองค์กร ในขณะที่ Mowday, Porter, and Steers (1982, pp. 433-434) ได้พัฒนาแนวคิดของความผูกพันองค์กร โดยแบ่งองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์กร

ลักษณะงาน และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้มองว่า บุคลากรจะยังคงอยู่ในองค์กร เนื่องจากมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ดังแสดงในภาพ 3

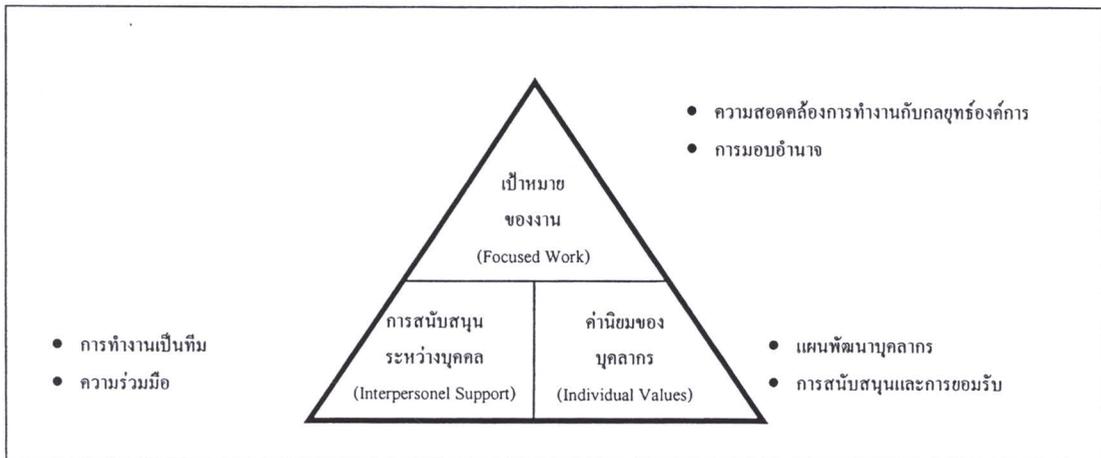


ภาพ 3 องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร

ที่มา. จาก *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absentecism and Turnover* (p. 433), by R. T. Mowday et al., 1982, New York: Academy Press.

นอกจากนี้แล้ว Bernthal (2009, p. 5) จาก สถาบันวิจัย ดีดีไอ (Development Dimension Institute--DDI) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการวัดความผูกพันของบุคลากร (*measuring employee engagement*) และกล่าวถึงความผูกพันองค์กรว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมายของงาน (*focused work*) การสนับสนุนระหว่างบุคคล (*interpersonel support*) และค่านิยมของบุคลากร (*individual values*) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป ดังแสดงในภาพ 4





ภาพ 4 แบบจำลองความผูกพันองค์กร

ที่มา. จาก *Creating a Culture for Engagement* (p. 3), by R. S. Wellins and J. Concelman, 2005, Retrieved September 21, 2010, from http://www.ddiworld.com/pdf/wps_engagement_ar.pdf

ระดับความผูกพันองค์กร

Sonnenberg, Boyer, and Boyer (1993, pp. 16-17) ได้แบ่งขั้นของระดับความผูกพันองค์กร ตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุด 6 ขั้น ได้แก่ (1) การไม่สนใจ (apathetic) เป็นระดับของความผูกพันองค์กรระดับต่ำสุด ซึ่งบุคลากรจะแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะขาดความเอาใจใส่ หรือขาดความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย หรือไม่สนใจต่อการทำงาน หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ หรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ ขององค์กร (2) การไม่พอใจ (disgruntled) เป็นระดับความผูกพันองค์กรที่รองจากการไม่สนใจ ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และความคาดหวังที่ตนเองต้องการ โดยจะแสดงออกมาด้วยการบ่นรำคาญ ไม่พอใจเมื่อต้องทำงานหรือได้รับมอบหมายงาน (3) การเชื่อฟัง (obedient) เป็นระดับความผูกพันองค์กรที่บุคลากรเชื่อฟังต่อคำสั่ง เนื่องจากบุคลากรเกิดความเกรงกลัว หรือพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้านบุคคล แต่ไม่มีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงาน เพียงแต่รับและทำงานตามคำสั่งของหัวหน้าให้ความสนใจเพียงเล็กน้อยต่อความสำเร็จขององค์กร และ (4) การจงใจ (motivated) เป็นระดับ

ความผูกพันองค์การที่เกิดจากการได้รับการจูงใจ โดยองค์การมุ่งจัดการให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความพอใจในสถานภาพปัจจุบัน แต่ยังเป็นความรู้สึกเพียงชั่วคราว ความผูกพันองค์การระดับนี้ บุคลากรจะมุ่งเน้นความสนใจต่อความสำเร็จของตนเอง มากกว่าความสำเร็จที่ทีมงานหรือองค์การ (5) จงรักภักดี (loyal) เป็นระดับของความผูกพันองค์การในระดับสูง ซึ่งบุคลากรจะรู้สึกมีความสุขต่อการมาทำงาน และเชื่อว่างานที่ทำนั้นมีความหมาย และให้การสนับสนุนต่อองค์การ บุคลากรเชื่อว่าจะได้รับการยอมรับ และได้รับรางวัลอย่างยุติธรรม อย่างไรก็ตามความผูกพันองค์การในระดับนี้ไม่ได้รวมถึงความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ริเริ่ม และความรู้สึกที่มีส่วนร่วมกับองค์การ และ (6) ผูกพัน (committed) เป็นระดับของความผูกพันองค์การในระดับสูงสุด โดยบุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากที่สุด เข้าใจถึงค่านิยม นโยบาย และเป้าหมายขององค์การ ทุ่มเทการทำงานเพื่อพัฒนาองค์การ ความผูกพันองค์การในระดับนี้จะรวมถึงความท้าทาย ความเหลือมใส ความคิดสร้างสรรค์ การมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

สรุปความผูกพันองค์การ มี 6 ระดับ เรียงจากระดับต่ำสุดไปถึงระดับสูงสุด ได้แก่ ไม่สนใจ ไม่พอใจ เชื่อฟัง จูงใจ จงรักภักดี และผูกพัน

ผลของความผูกพันองค์การ

เนื่องจากความผูกพันองค์การ เป็นปัจจัยที่สามารถใช้พยากรณ์การคงอยู่ หรือ การลาออกจากองค์การของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงผลของความผูกพันองค์การ อาทิ เช่น

Mowday et al. (1982, pp. 433-434) พบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันองค์การสูง จะมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ และมีความตั้งใจในการทำงาน ส่วน Smith, Organ, and Near (1983, p. 653) กล่าวว่า ความผูกพันองค์การจะส่งผลดีต่อองค์การ คือ บุคลากรจะมีความทุ่มเททำงานเพื่อองค์การมากขึ้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทที่รับผิดชอบ (extra role behavior) ด้วยความยินดีโดยมิได้หวังผลตอบแทนจากองค์การ ขณะที่ Mathieu and Zajac (1990, pp. 171-194) พบว่า ความผูกพันองค์การมีผลต่อการทำงาน ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน อัตราเปลี่ยนงาน และความเหนื่อยยากในการทำงาน ความผูกพัน

องค์การสามารถใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน บุคลากรที่มีความผูกพันองค์การสูง มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนาน และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ สำหรับ Whitley and Cooper (1989, pp. 521-539) พบว่า การที่บุคลากรขาดความผูกพันกับองค์การ จะส่งผลกระทบต่อองค์การในแง่ลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉยต่อการทำงาน และนำไปสู่การลาออกจากองค์การในที่สุด ส่วน Newstrom and Davis (1989, p. 98) ได้เสนอผลของความผูกพันองค์การ โดยจำแนกตามระดับความผูกพันองค์การ (ดูตาราง 8) ไว้ดังนี้

ตาราง 8

ผลของความผูกพันองค์การ จำแนกตามระดับความผูกพัน

ระดับความผูกพัน	องค์การ	
	ด้านบวก	ด้านลบ
1. ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออกลดน้อยลง - ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง - คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออก ความเหน็ดเหนื่อย การขาดงานเพิ่ม - ขาดความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์การ - ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำ - ไม่จงรักภักดีต่อองค์การ - เกิดพฤติกรรมต่อต้าน
2. ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรคงอยู่กับองค์การเพิ่มขึ้น - ป้องกันความตั้งใจในการลาออก - เพิ่มความพึงพอใจในงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรจะจำกัดบทบาทของตัวเอง - บุคลากรจะชั่งน้ำหนักระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการไม่ทำงาน - ประสิทธิภาพขององค์การลดลง
3. ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในงาน - บุคลากรยอมรับความต้องการในการเพิ่มผลผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> - ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ จะใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ได้ - บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัว

ตาราง 8 (ต่อ)

ระดับความผูกพัน	องค์การ	
	ด้านบวก	ด้านลบ
	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับการแข่งขันในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น - จุดประสงค์ขององค์การบรรลุ 	<ul style="list-style-type: none"> - จะทำผิดกฎและไม่เข้าข้างองค์การ

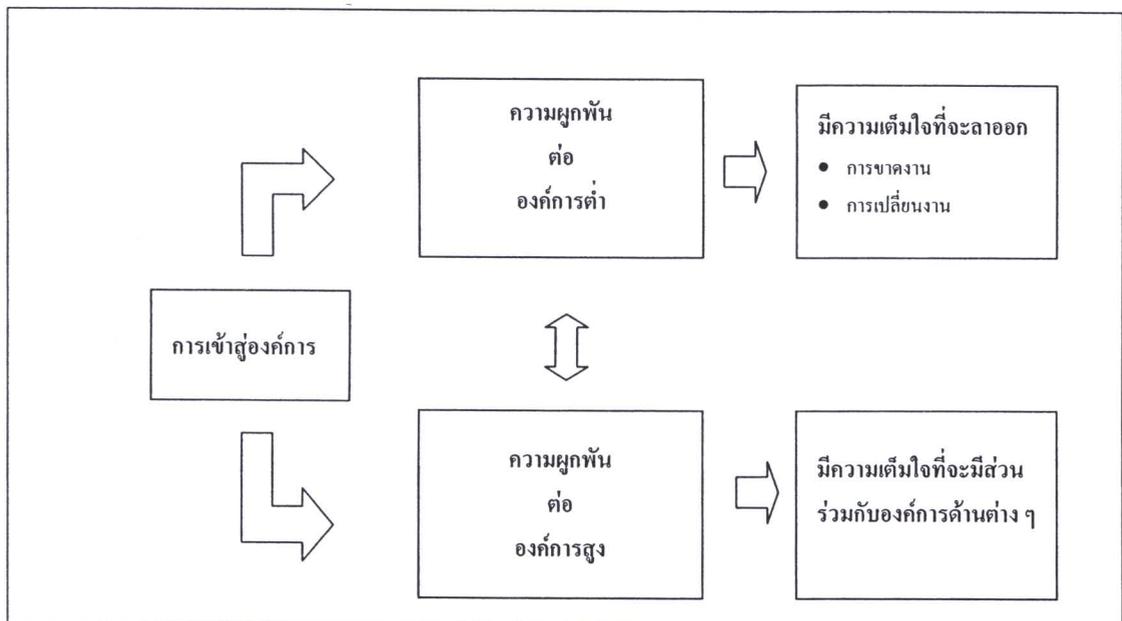
ที่มา. จาก *Human Behavior at Works Organization Behavior* (p. 98), by J. Newstrom and K. Davis, 1989, New York: McGraw-Hill.

ผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันองค์การ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (absenteeism) จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่า บุคลากรที่มีความผูกพันองค์การสูง จะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันองค์การต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันองค์การสูงจะมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Steers, 1977) มีการยอมรับต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆขององค์การ

2. อัตราการลาออก (turnover) นักวิชาการเชื่อว่า ความผูกพันองค์การจะมีความสัมพันธ์สูงสุด หรือส่งผลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นตัวทำนายการลาออกที่ดี และสอดคล้องตามความหมายของความผูกพันองค์การที่หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของบุคลากรที่จะทำงานอยู่กับองค์การ และไม่ต้องการลาออกเพื่อไปทำงานกับองค์การอื่น (Steers & Porter, 1983, p. 445) นอกจากนี้แล้ว Steers and Porter ยังได้แสดงความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความต้องการลาออกของบุคลากรในองค์การ กล่าวคือ บุคลากรที่มีความผูกพันองค์การสูงจะลาออกจากงานในระดับต่ำ ในทางตรงกันข้ามบุคลากรที่มีความผูกพันต่ำจะลาออกมากกว่า ดังแสดงในภาพ 5 ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันองค์การมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากร เนื่องจากสามารถใช้ทำนายอัตราการลาออกได้เป็นอย่างดี

3. ผลการปฏิบัติงาน (job performance) จากคำนิยามความผูกพันองค์กรของนักวิชาการต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีความผูกพันองค์กรสูง จะมีความเต็มใจในการทำงานและพยายามทำงานเพื่อองค์กร จากการวิจัยของสถาบันแกลลอป และสถาบันอื่น ๆ (Hewitt Associates, 2004; International Survey Research [ISR], 2004; The Gallup Organization, 2004; Wellins, Bernthal, & Phelps, 2004) พบว่า ความผูกพันองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินการขององค์กร กล่าวคือ องค์กรใดที่บุคลากรมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับที่สูง ย่อมมีแนวโน้มของผลประกอบการที่สูงด้วย ดังนั้นความผูกพันองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุก ๆ องค์กรที่อยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในโลกธุรกิจปัจจุบัน



ภาพ 5 ลักษณะและผลของความผูกพันองค์กร

ที่มา. จาก *Employee Motivation: Psychology Industrial* (p. 445), by R. M. Steers and L. W. Porter, 1983, New York: McGraw-Hill.

4. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (organizational goal attainment) บุคลากรที่มีความผูกพันองค์กร จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความเชื่อใน

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความพยายามในการทำงาน เพื่อต้องการทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะมีความผูกพันต่องานด้วยเช่นกัน (Steers, 1977, pp. 47-48) เมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันกับงาน ย่อมทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

5. สุขภาพของบุคลากร (employee health) จากการศึกษาของสถาบันเกลลอป (The Gallup Organization) เรื่องผลกระทบของงานที่มีต่อสุขภาพ โดยสอบถามบุคลากรในประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับงานว่ามีผลกระทบต่อสุขภาพทางด้านร่างกายและสุขภาพจิตอย่างไร ผลการศึกษาด้านสุขภาพกาย พบว่า ร้อยละ 43.25 ของบุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำอยู่นั้นมีผลต่อสุขภาพในด้านบวก ร้อยละ 29.50 มีผลในด้านลบ และ ร้อยละ 27.25 รู้สึกว่าการที่ทำไม่มีผลกระทบต่อสุขภาพ โดยผลการศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กร (engaged) กับบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันองค์กร (actively disengaged) และบุคลากรที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันองค์กร (not-engaged) โดยพบว่า (1) ร้อยละ 62 ของบุคลากรที่รู้สึกว่าตนเองไม่มีความผูกพันองค์กร จะรู้สึกว่างานที่ทำมีผลกระทบทางด้านสุขภาพกาย (2) บุคลากรที่มีความผูกพันองค์กร มีแนวโน้มของการมีสุขภาพทางกายที่ดีมากกว่าบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันองค์กร ส่วนผลการศึกษาด้านสุขภาพจิต พบว่า (1) ร้อยละ 78 ของบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กร รู้สึกว่างานที่ทำอยู่ไม่มีผลกระทบต่อด้านสุขภาพจิต (2) ร้อยละ 48 ของบุคลากรที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันองค์กร (not engaged) และร้อยละ 15 ของบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันองค์กร (actively disengaged) รู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีผลกระทบต่อด้านสุขภาพจิต และจากผลการศึกษา สรุปว่างานที่ทำอยู่มีผลกระทบต่อด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต และพบความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กร และ ไม่มีความผูกพันองค์กร โดยบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กรจะมีแนวโน้มที่มีสุขภาพกายและจิตที่ดี เพราะมีความผูกพันกับงานที่ทำ และได้ทำงานที่ตนเองพึงพอใจ บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันองค์กร จะไม่มีความพึงพอใจในงาน ซึ่งส่งผลให้สุขภาพจิตเสีย ไม่อยากทำงานหรือทำงานผิดพลาด และเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง

การวัดความผูกพันองค์กร

ในการวัดระดับความผูกพันองค์กรนั้น Mowday et al. (1979, pp. 224-247) ได้ทำการวัดความผูกพันองค์กร โดยการใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามเชิงปริมาณ 7 ระดับ จาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยมีข้อคำถาม 15 ข้อ ที่มีทั้งข้อความเชิงบวกและข้อความเชิงลบ ดังนี้

ข้อความเชิงบวก ประกอบด้วย

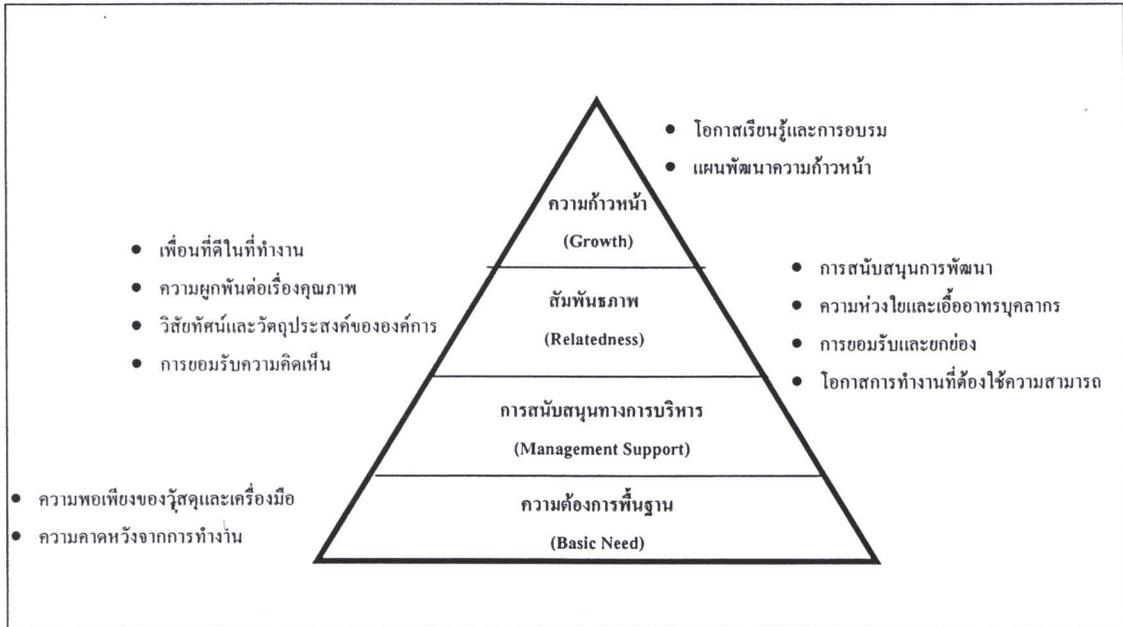
1. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะทำงาน และใช้ความพยายามให้มากกว่าปกติ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ
2. ข้าพเจ้าพูดคุยกับเพื่อนเสมอว่า องค์กรที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่เป็นองค์กรที่ดี
3. ข้าพเจ้าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด ถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์กร
4. ข้าพเจ้าพบว่า ค่านิยมขององค์กรและค่านิยมของข้าพเจ้ามีความสอดคล้องกัน
5. ข้าพเจ้าภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่า ข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
6. องค์กรแห่งนี้ ให้โอกาสข้าพเจ้าได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
7. ข้าพเจ้าดีใจมากที่เลือกทำงานในองค์กรนี้มากกว่าองค์กรอื่นตั้งแต่เริ่มต้น
8. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณพเจ้าเป็นห่วงอนาคตขององค์กรจริง ๆ
9. องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่ข้าพเจ้าจะทำงานด้วย

ข้อความเชิงลบ ประกอบด้วย

1. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกจงรักภักดีกับองค์กรเพียงเล็กน้อย
2. ข้าพเจ้าสามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้เช่นกัน ถ้าลักษณะของการทำงานมีความคล้ายคลึงกัน
3. หากมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย จะเป็นสาเหตุให้ข้าพเจ้าออกจากองค์กร
4. ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปอีกนานเท่าไร ข้าพเจ้าก็ไม่คิดว่าข้าพเจ้าจะได้อะไรมากไปกว่านี้
5. ข้าพเจ้ารู้สึกว่า มีหลาย ๆ ครั้ง และเป็นการยากสำหรับข้าพเจ้าที่จะเห็นด้วยกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรนี้
6. ข้าพเจ้าตัดสินใจผิดพลาดที่เลือกเข้ามาทำงานในองค์กรนี้

มาวเคย์ และคณะได้นำมาตรวัดนี้มาทดสอบความน่าเชื่อถือได้จากกลุ่มตัวอย่าง 6 กลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันทางอาชีพ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาในแต่ละข้อความอยู่ระหว่าง 0.82-0.93 และมีค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาอยู่ที่ 0.90 ดังนั้น จึงสามารถที่จะใช้มาตรวัดนี้ ศึกษาความผูกพันองค์กรในแง่มุมด้านทัศนคติได้

The Gallup Organization (2010) ได้เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของบุคลากร โดยสำรวจจากบุคลากร 1.98 ล้านคน จาก 36 องค์กร 21 อุตสาหกรรมใน 28 ประเทศ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร โดยพิจารณาจากผลประกอบการ ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต การสำรวจครั้งนี้ สถาบันเกลลอปสามารถสร้างแบบสอบถามมาตรฐานที่ประกอบด้วย คำถามจำนวน 12 ข้อ (Q12) ที่สามารถใช้วัดความผูกพันองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งผลการศึกษาได้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่วัดความผูกพันองค์กรของบุคลากรทั้ง 12 ข้อ กับอัตราการลาออก (turnover) การคงอยู่ของบุคลากร (retention) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (customer metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (safety) ผลผลิต (productivity) และผลกำไร (profitability) ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านธุรกิจขององค์กร คำถามทั้ง 12 ข้อ ได้ใช้เป็นคำถามในการวัดความผูกพันองค์กรของบุคลากร (employee engagement) โดยแบ่งข้อความคำถามตามลำดับชั้นของความผูกพัน (hierarchy of engagement) ตามที่แสดงในภาพ 6 ได้ดังนี้



ภาพ 6 ลำดับขั้นของความผูกพันองค์การ

ที่มา. จาก *How to Build and Manage Effective Public Organization* (p. 10), by M. Larsen, 2003, Retrieved September 23, 2010, from <http://www.gallup-europe.be/events/presentation/larsen121503.pdf>

จากภาพ 6 แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของความผูกพันองค์การ 4 ระดับ คือ ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนด้านการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงาน ซึ่งในแต่ละขั้นจะมีคำถามที่ใช้วัดความผูกพันองค์การ ดังนี้

1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what's expected of me at work)
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (I have materials and equipment to do work right)
3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสดำเนินสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน (At work I have opportunity to do what I do best everyday)
4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในผลงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work)

5. ฉันมีหัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงานที่คอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisors, or someone at work, seem to care about me as a person)
6. บางคนในที่ทำงานให้การสนับสนุนและพัฒนาฉัน (There is someone at work who encourages development)
7. ในที่ทำงาน ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinion seem to count)
8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันมีความสำคัญ (The mission or purpose of company make me feel my job is important)
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work)
10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work)
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talks to me about my progress)
12. เมื่อปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last year, I have had opportunities to learn and grow at work)

จากคำถามทั้ง 12 คำถามข้างต้น สามารถสรุปเป็นปัจจัย 12 ด้าน แบ่งตามลำดับชั้นความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ชั้น ได้ดังนี้

ชั้นที่ 1 ด้านความต้องการพื้นฐาน (basic need) ประกอบด้วย (1) ความคาดหวัง และ (2) เครื่องมือและอุปกรณ์

ชั้นที่ 2 ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (management support) ประกอบด้วย (1) โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (2) การได้รับการยอมรับ (3) การดูแลเอาใจใส่ และ (4) การพัฒนา

ชั้นที่ 3 ด้านสัมพันธภาพ (relatedness) ประกอบด้วย (1) การยอมรับในความคิดเห็น (2) ภารกิจและวัตถุประสงค์ (3) เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ และ (4) เพื่อนที่ดีที่สุด

ชั้นที่ 4 ด้านความก้าวหน้าในงาน (growth) ประกอบด้วย (1) ความก้าวหน้า และ (2) การเรียนรู้และพัฒนา

บุคลากรกับความผูกพันขององค์กร

จากแนวคิดและการวิจัย เรื่องการวัดความผูกพันของบุคลากร ของสถาบันแกลลอป (The Gallup Organization, 2006, p. 1) ได้แบ่งบุคลากรไว้ 3 ประเภท ประเภทแรก บุคลากรที่มีความผูกพันขององค์กร (engaged) เป็นบุคลากรที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงผลขององค์กร ประเภทที่สอง บุคลากรที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันขององค์กร (nonengaged) เป็นบุคลากรไม่มีความกระตือรือร้น ไม่ตั้งใจทำงาน และประเภทที่สาม บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันขององค์กร (actively disengaged) จะเป็นบุคลากรที่ไม่มีความสุขในการทำงาน ผลจากการสำรวจบุคลากรในสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 59 ของบุคลากรที่มีความผูกพันขององค์กร แสดงความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความที่ว่า งานที่ทำในปัจจุบันสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมาได้มากที่สุด ส่วนบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันขององค์กรจะมีเพียงแค่ร้อยละ 3 เท่านั้น ที่แสดงความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีความผูกพันขององค์กรจะแสดงปฏิกิริยาทางด้านบวกและความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์กร (The Gallup Organization, 2006, p. 2)

นอกจากนี้ผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า นายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของบุคลากร กล่าวคือ ควรตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน เพราะจะทำให้บุคลากรรู้ว่าองค์กรต้องการอะไรและปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญนายจ้างต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำในสิ่งที่ดีที่สุด และควรแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ซึ่งแนวทางต่าง ๆ นี้จะช่วยสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันขององค์กรมากขึ้น

สถาบันศึกษาการจ้างงาน (The Institute for Employment Studies--IES) บริษัทที่ปรึกษาด้านพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย ได้ระบุถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความผูกพันขององค์กร (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004) ดังนี้

1. มีความเชื่อในองค์กร
2. มีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. เข้าใจลักษณะธุรกิจขององค์กร
4. มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน
5. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

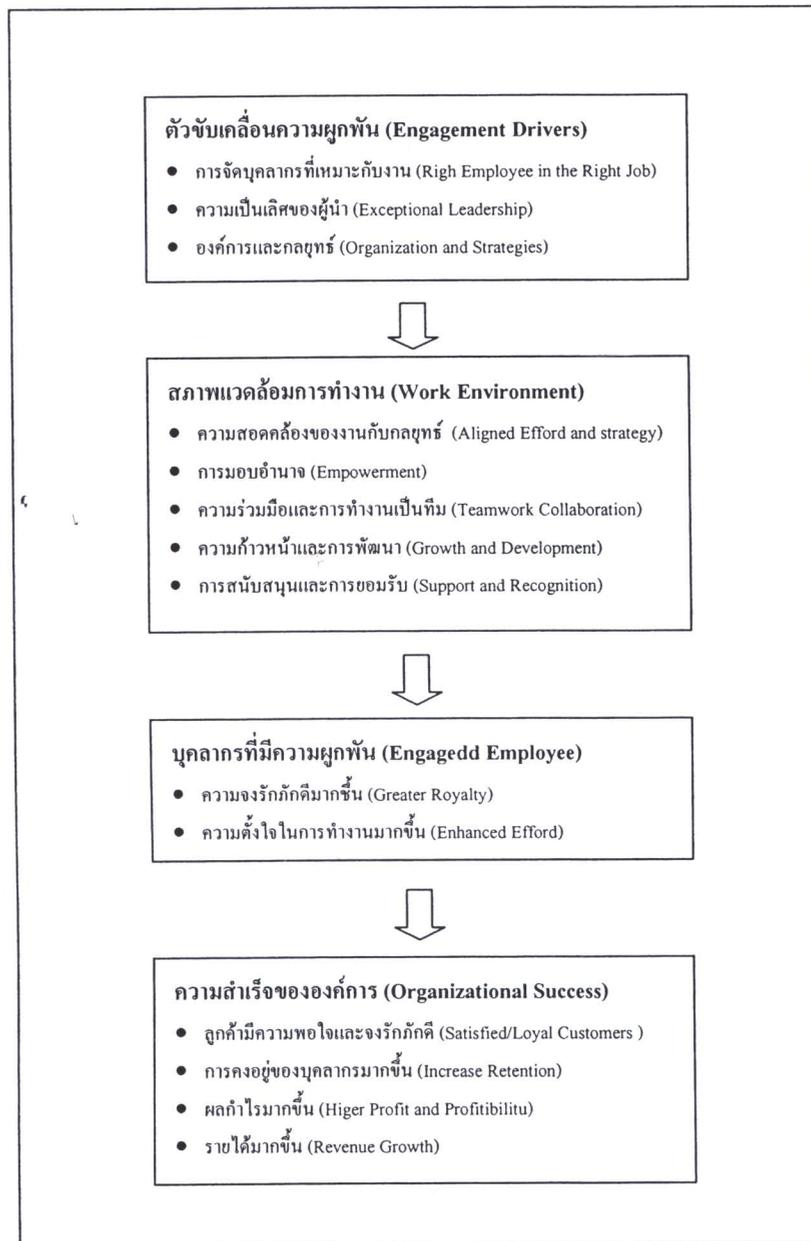
สถาบันวิจัยดีดีไอ (Wellins et al., 2004) ได้กล่าวว่า ความผูกพันองค์การเกิดจากความสนุกในการทำงาน (job enjoyment) ความเชื่อในสิ่งที่ทำ (belief) และรับรู้ถึงค่านิยม (values) ซึ่งสิ่งเหล่านี้้องค์การสามารถรับรู้ได้จากความตั้งใจ และพลังที่บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน โดยได้อธิบายลักษณะข้างต้นไว้ ดังนี้

ความสุขของบุคลากร (people enjoy) หมายถึง บุคลากรมีความพอใจและพึงพอใจในสิ่งที่เขาได้ทำ เนื่องจากงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นตรงกับความสนใจและทักษะที่ตนเองมีอยู่

ความเชื่อ (believe) หมายถึง การที่บุคลากรเชื่อว่า สิ่งที่เขาทำนั้นมีความหมายต่อตนเอง ต่องาน ต่อองค์การและสังคมโดยรวม ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันองค์การ นอกจากนี้การสื่อสารที่ดีระหว่างหัวหน้างานและบุคลากร ในเรื่องของเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความผูกพันองค์การ

การยอมรับและการให้รางวัล (recognition and award) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการยอมรับจากองค์การ หรือ ได้รับรางวัลที่เกิดจากผลงานที่ดี ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น เงินรางวัล สวัสดิการ คำชมเชยจากหัวหน้า รวมทั้งการบอกกล่าวให้บุคลากรได้ทราบถึงผลงานของตนเอง ซึ่งจะมีคุณค่าและประโยชน์มากต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรรับรู้และรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองมากขึ้น

สถาบันวิจัย ดีดีไอ ได้เสนอขั้นตอนและประโยชน์ที่เกิดจากความผูกพันองค์การ 4 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพ 7 โดยเริ่มจาก (1) ตัวขับเคลื่อนความผูกพัน หมายถึง การจัดคนให้ตรงกับงาน ความเป็นเลิศของผู้นำ กลยุทธ์ขององค์การ (2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความสอดคล้องการทำงานกับกลยุทธ์ขององค์การ การมอบอำนาจการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ ความก้าวหน้าและการพัฒนา การสนับสนุน และการยอมรับ (3) บุคลากรที่มีความผูกพัน หมายถึง บุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ (4) ความสำเร็จขององค์การ หมายถึง การที่ลูกค้ายึดความจงรักภักดีและมีความพึงพอใจต่อองค์การมากขึ้น องค์การสามารถเพิ่มการคงอยู่ของบุคลากร องค์การสามารถสร้างผลกำไรให้มากขึ้น มีการเจริญเติบโตทั้งด้านผลประกอบการและขนาดขององค์การอย่างต่อเนื่อง



ภาพ 7 ขั้นตอนและประโยชน์ที่เกิดจากความผูกพันองค์กร

ที่มา. จาก *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitiveadvantage*, by R. S. Wellins et al., 2004, Retrieved September 23, 2010, from http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf

จากการศึกษาของ Huggett, Parkin, Albert, and Morling (2008, p. 12) เรื่อง *Employee Engagement Strategy: Prepared for NHS London* ของสถาบันสุขภาพแห่งชาติ

(National Health Service London) ได้เสนอผลการวิจัย เรื่อง ความผูกพันองค์กรของบุคลากร ของหลายสถาบันในต่างประเทศ ดังนี้

สภาบรรษัทผู้นำ (Corporate Leadership Council, 2004) ได้ทำวิจัยเชิงสำรวจความผูกพันองค์กรของบุคลากรทั่วโลก (employee engagement survey) โดยสำรวจบุคลากรมากกว่า 50,000 คน พบว่า บุคลากรเพียงร้อยละ 20 ที่มีความผูกพันองค์กร ร้อยละ 87 ของบุคลากรที่ลาออก เพราะไม่มีความผูกพันองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรจากกลุ่มที่ไม่มีความผูกพันองค์กร ไปสู่กลุ่มที่มีความผูกพันองค์กร จะทำให้บุคลากรสามารถเพิ่มความพยายามในการทำงานได้ถึงร้อยละ 57 และทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นร้อยละ 20 จากผลการศึกษานี้ ได้มีการเสนอตัวแบบ “10 : 6 : 2 role” ที่สามารถอธิบายว่าความผูกพันองค์กรที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จะสามารถเพิ่มความพยายามในการทำงานของบุคลากรได้ร้อยละ 6 และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 2

สถาบันเกลลอป ประเทศอังกฤษ (The Gallup Organization UK) (German, 2005) และสถาบันพัฒนาบุคลากร (The Chartered Institute of Personnel and Development Employee--CIPD, 2006) ได้วิจัยเชิงสำรวจเรื่อง *ทัศนคติและความผูกพันองค์กร (attitude and engagement survey)* ผลการวิจัยของสถาบันเกลลอป (The Gallup Organization) พบว่า ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีกลุ่มบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กร กับกลุ่มบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันองค์กรในจำนวนใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 19 และร้อยละ 20 ตามลำดับ และกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 61 ที่มีความเป็นกลาง ไม่แสดงความชัดเจนว่ามีหรือไม่มี ความผูกพันองค์กร ส่วนการศึกษาของสถาบันพัฒนาบุคลากร (CIPD) พบว่า มีบุคลากรเพียงแค่ร้อยละ 35 ที่ค่อนข้างจะมีความผูกพันองค์กร

บริษัทพีเพิลพาวเวอร์ (People Power) สถาบันวิจัย ไอ เอส อาร์ (ISR) และสถาบันวิจัยทาวเวอร์ เพอร์ริน (Towers Perrin) ร่วมกันทำการสำรวจบุคลากร จำนวน 664,000 คน จาก 50 บริษัททั่วโลกในปี ค.ศ. 2000 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรายได้ทางการเงินของบุคลากรกับความผูกพันองค์กรในระดับต่าง ๆ โดยใช้เวลากว่า 12 เดือน พบว่าตัวชี้วัดทางการเงิน 3 ตัว คือ รายได้จากการปฏิบัติงาน รายได้สุทธิ และรายได้จากส่วนแบ่ง

ของบริษัท โดยรายได้เหล่านี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อบุคลากรมีความผูกพันองค์กรในระดับสูง และจะลดลงเมื่อบุคลากรมีความผูกพันองค์กรในระดับต่ำ

นอกจากนี้ สถาบันวิจัยไอ เอส อาร์ (ISR) ได้เสนอผลการสำรวจบุคลากรกับความผูกพันองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม และได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความผูกพันองค์กร ดังนี้ (ดูตาราง 9)

ตาราง 9

แนวทางในการพัฒนาบุคลากร ไปสู่การสร้าง ความผูกพันองค์กร

กลุ่ม	แนวทางในการพัฒนาบุคลากร
กลุ่มที่มีความผูกพันองค์กรสูง	การให้อำนาจในการตัดสินใจ โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน
กลุ่มที่มีความพึงพอใจต่อองค์กร	การมอบอำนาจในการสั่งการ โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมสูง การสื่อสารภายในองค์กรทั้งแบบทางการและไม่ทางการ
กลุ่มที่มีพฤติกรรมไม่ผูกพันต่อองค์กร	นโยบายองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน ผู้นำที่มีจริยธรรมสูง การสื่อสารภายในองค์กรทั้งแบบทางการและไม่ทางการ
กลุ่มที่ต่อต้านองค์กร	ให้ได้รับการยอมรับจากด้านความคิดเห็น โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน ผู้นำที่มีจริยธรรมสูง การสื่อสารภายในองค์กรทั้งแบบทางการและไม่ทางการ

ที่มา. จาก *3-D Model of Employee Engagement isr Survey: A Global Study of Employee Engagement*, by International Survey Research [ISR], 2004, Retrieved September 30, 2010, from <http://www.isrinsight.com>

นโยบายขององค์กรที่ชัดเจน และแนวทางปฏิบัติที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ หากบุคลากรได้รับรู้และเข้าใจนโยบายขององค์กรอย่างถูกต้อง ย่อมส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงและสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ หากองค์กรใดมีนโยบายที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ย่อมทำให้บุคลากรขาดแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ การรับรู้นโยบายขององค์กรอย่างถูกต้องและชัดเจน จะทำให้บุคลากรในองค์กรรับทราบเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงานและปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543, หน้า 119-120) การที่บุคลากรในองค์กรจะนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับการรับรู้นโยบายของบุคลากร หากข้อมูลที่ได้รับมีความเที่ยงตรงและเข้าใจง่าย ก็จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปในแนวทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

แนวทางในการพัฒนาความผูกพันองค์กร

แนวทางที่องค์กรต้องใช้ในการพัฒนาความผูกพันองค์กร คือ องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และมีการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลของแต่ละคน (Individual Development Plan--IDP) โดยมี 3 ขั้นตอน (Wellins et al., 2004, p. 24) ขั้นที่หนึ่ง องค์กรจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีนิสัยชอบการเรียนรู้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ ขั้นที่สอง องค์กรจะต้องแสดงให้บุคลากรเห็นศักยภาพของตนเอง และความสำคัญในการพัฒนา ให้โอกาสในการใช้ทักษะและความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยทั่วไปบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการแสดงความสามารถ มากกว่าจะพยายามแก้ไขข้อบกพร่องของตน ซึ่งจากผลงานวิจัยของสถาบันเกลลอป (The Gallup Organization, 2005) พบว่า การช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงความสามารถที่แท้จริงของตน จะเป็นการช่วยพัฒนาจุดอ่อนของบุคลากร และทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันองค์กรในที่สุด อย่างไรก็ดี จากงานวิจัยในประเทศไทยของ

สถาบันกลลอป พบว่ามีบุคลากรในประเทศไทยเพียง ร้อยละ 33 เท่านั้น ที่คิดว่าตนเอง ได้ทำงานที่มีโอกาสใช้ความสามารถ และขั้นที่สาม องค์การต้องพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ และความสามารถสูงขึ้น โดยการฝึกอบรม การให้ทำโครงการพิเศษ และการเป็นที่เลี้ยง การให้คำปรึกษา จุดสำคัญของการให้โอกาสในการพัฒนาและเติบโตในหน้าที่การงาน คือ บุคลากรจะต้องรู้และเข้าใจว่าแผนการพัฒนาของตนเองว่าเป็นอย่างไร ตนเองมีหน้าที่ รับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถก้าวไปตามแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้

นอกจากนี้แล้ว เกศรา รักษาติ (2550, หน้า 22-25) และ จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว (2553, หน้า 29-32) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาความผูกพันองค์การและการปรับเปลี่ยน องค์การอย่างได้ผล ด้วยการใส่ภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ 8 ประการ ได้แก่ (1) การสื่อสาร วิทยทัศน์และเป้าหมาย ผู้บริหารควรสื่อสารวิทยทัศน์ และเป้าหมายหลักขององค์การให้ บุคลากรทราบ เนื่องจากเป็นเรื่องสำคัญและทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมใน อนาคตขององค์การ โดยการสื่อสารวิทยทัศน์นั้น ผู้บริหารจะต้องสื่อสารในทุก ๆ ช่องทาง และทุก ๆ โอกาส เพื่อให้โอกาสบุคลากรเข้าใจและมีส่วนร่วมในการทำให้วิทยทัศน์ของ องค์การบรรลุผล ซึ่งการที่ผู้บริหารใส่ใจและให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกภูมิใจในตนเอง (2) สนับสนุนให้บุคลากรร่วมสร้างวิทยทัศน์ เมื่อบุคลากรทราบวิทยทัศน์และแนวทางขององค์การที่ชัดเจนจากผู้บริหารแล้ว ผู้บริหาร ควรแนะนำและให้โอกาสบุคลากรได้แสดงวิทยทัศน์ส่วนตัว ที่สอดคล้องกับวิทยทัศน์ ขององค์การ เพื่อที่จะทำให้เกิด “แรงบันดาลใจ” และความรู้สึกท้าทายในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องพัฒนาและเสริมทักษะที่สำคัญ ๆ ให้บุคลากร รวมทั้งการสนับสนุน ทรัพยากรที่เพียงพอ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ บรรลุวิทยทัศน์ส่วนตัวได้ (3) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์การ พร้อมเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติตาม (4) ใส่ใจต่อการสื่อสารและรับฟัง ผู้บริหารต้องใส่ใจ ในเรื่องการสื่อสารภายในองค์การ และการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์การ เนื่องจากการสื่อสารในองค์การเป็นปัญหาใหญ่ระดับต้น ๆ ของเกือบทุกองค์การ โดยทั่วไป ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะใช้เวลาในห้องประชุมมากเกินไป จึงขาดโอกาสในการ มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากร จะช่วยให้สัมพันธ์ภาพ

ระหว่างกันดีขึ้น และส่งผลให้ได้ใจและสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากรมากขึ้น

(5) สร้างการมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องเคารพในความคิดเห็นและรับฟังปัญหาจากบุคลากรทุกระดับ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม

(6) การยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จ แม้เป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม บุคลากรควรได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บริหารด้วยความจริงใจ คำพูด น้ำเสียง ใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และภาษากายที่เหมาะสม (7) มีความชัดเจนโปร่งใสในการให้คำตอบแทนเรื่องค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ องค์กรต้องมีระบบการให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใส และพร้อมที่จะจ่าย ในเรื่องสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับบุคลากร และ (8) สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การที่บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมที่ดี จะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้นำสามารถสร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึก และความรู้สึกในทางบวกต่องาน มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ อุทิศตน ทุ่มเท เสียสละ และไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้นำที่สามารถใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถผูกใจบุคลากรและสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งความผูกพันองค์กรจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลประกอบการขององค์กรในที่สุด

แนวคิดเพื่อสร้างความผูกพันองค์กร

ในส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดเพื่อสร้างความผูกพันองค์กร โดยเรียงลำดับจากการอธิบายสาระสำคัญของทฤษฎี และนำสาระสำคัญของทฤษฎีนั้นมาอธิบายการสร้าง ความผูกพันองค์กร ซึ่งแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก เป็นสาระสำคัญของทฤษฎี แรงจูงใจ ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน ทฤษฎีความต้องการ และทฤษฎีความต้องการ ประสพผลสำเร็จ ที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความผูกพันองค์กร ส่วนที่สอง เป็นสาระสำคัญของทฤษฎีการลงทุน และทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลให้บุคคลเกิด ความผูกพันองค์กร ส่วนที่สาม เป็นสาระสำคัญของแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ และการพัฒนาคุณภาพ (PMQA) เฉพาะหมวด 3 และ 5 ที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความผูกพัน องค์กร

ส่วนแรก สารสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน ทฤษฎีความต้องการ และทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ ที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความผูกพันองค์การ

สารสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจ (motivation theory) เกี่ยวกับแรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ (Schiffman & Kanuk, 1991, p. 69) หรือมีพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง (Woolfolk, 1995, p. 130) โดยบุคคลลงใจที่จะแสดงพฤติกรรมนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองต้องการ (Domjan, 1996, p. 199)

สารสำคัญของทฤษฎีความพึงพอใจในงาน (job satisfaction theory) เป็นทัศนคติ อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Jewell, 1998, p. 211) ปริมาณงาน ผลิตผล คุณภาพของงาน อัตราการขาดงาน การลาออกจากงาน (Riggio, 1990, p. 186) และค่าตอบแทน (Greenberg & Baron, 1993; Kreitner & Kinichi, 2004, p. 202) เป็นต้น

สารสำคัญของทฤษฎีความต้องการ (need theory) นั้นกล่าวว่า บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการในด้านต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป ความต้องการของบุคคลแบ่งได้เป็นลำดับชั้น โดยเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป ที่เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้น (Maslow, 1970) และต่อมาได้มีการพัฒนาทฤษฎีดังกล่าวนี้เป็น ทฤษฎี ERG (Alderfer, 1972) โดยประการที่หนึ่งอธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับใดยังคงไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถอยลงมาให้ความสนใจในความต้องการระดับต่ำกว่าอีกระดับหนึ่ง ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการได้รับเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

สาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ (the need to achieve theory) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่เหมือนกัน จะแตกต่างกันที่ขนาดของความต้องการ ที่อาจจะมากหรือน้อยแตกต่างกันไป โดยความต้องการประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความสำเร็จ (achievement) อำนาจ (power) และความผูกพัน (affiliation) (McClelland & Atkinson, 1961)

จากสาระสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน ทฤษฎีความต้องการ ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จนี้ เป็นแนวคิดที่เน้นระดับปัจเจกบุคคล ที่ล้วนมีความต้องการและให้งานตอบสนองต่อความต้องการของตนเอง ความแตกต่างในค่านิยมของปัจเจกบุคคล (values) ความรู้ความเข้าใจ (cognitive) และเจตคติ (affect) จากทฤษฎีแรงจูงใจ (Herzberg, Mausner, & Snydeman, 1959) ที่นำไปสู่ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์การและการย้ายออกหรือไม่ย้ายออกจางาน (Tett & Meyer, 1993; Locke, 1976) ส่วนแนวคิดความผูกพันองค์การจะเน้นระดับองค์การที่มีแนวคิดว่าคุณค่าบุคคลมีความปรารถนาอย่างยิ่งและเต็มใจ ที่จะปฏิบัติตามค่านิยมขององค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Porter et al., 1974, p. 604) โดยทั้งสี่แนวคิดมีความสัมพันธ์ (Mowday et al., 1982, pp. 433-434) ทั้งทางตรงและทางอ้อม (กำธร พลฤษานานนท์ และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า 91-95; Pattaya Pongsetthakul, 2007, pp. 121-191) และสามารถอธิบายถึงปรากฏการณ์ในการสร้างความผูกพันองค์การ ซึ่งการสร้าง ความผูกพันองค์การ จะสำเร็จได้ ต้องมาจากการสร้างแรงจูงใจเป็นพื้นฐาน ด้วยเหตุที่แรงจูงใจจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีแรงจูงใจ (Schiffman & Kanuk, 1991, p. 69) ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลผลิต โดยผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดีมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน หากแรงจูงใจการทำงานต่ำ จะทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และบุคลากรอาจเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบโดยการลาออกจากงาน องค์การจึงควรสร้างแรงจูงใจโดยให้บุคลากรรู้สึกได้ว่า ผลงานเป็นความรับผิดชอบของตนเอง ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อการตัดสินใจนั้น ๆ (Porter et al., 1975, pp. 277-278) บุคลากรที่ได้รับแรงจูงใจจะมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ก็ยังเป็นความรู้สึกเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Sonnenberg et al., 1993, pp. 16-17) ส่วน Herzberg et al. (1959) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจ (ทฤษฎีสององค์ประกอบ

ของเฮอรัชเบอร์เกอร์ และคณะ) พบว่า มีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (motivation factors) และองค์ประกอบสุขอนามัย (hygiene factors) โดยองค์ประกอบจูงใจ (motivation factors) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย (1) ความสำเร็จในการทำงาน (achievement) เป็นการทำงานที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น (McClelland & Atkinson, 1961) (2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) จากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจเป็นทั้งการแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ (Locke, 1976, p. 1302) (3) ลักษณะของงานที่น่าสนใจงาน (work itself) โดยเป็นงานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย มีโอกาสลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบด้วยตัวเอง (Arnold & Feldman, 1986, p. 85; Locke, 1976, p. 1302; Kreitner & Kinichi, 2004, p. 202) (4) ความรับผิดชอบ (responsibility) โดยได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด (McClelland & Atkinson, 1961) (5) ความก้าวหน้า (advancement) การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน (Arnold & Feldman, 1986, p. 85) สำหรับองค์ประกอบที่สอง ได้แก่ องค์ประกอบสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันบุคคล ไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่ชอบงานหรือไม่พึงพอใจกับงาน ซึ่งประกอบด้วย (1) เงินเดือน (salary) หรือสิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือน (Arnold & Feldman, 1986, p. 85) (2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในงาน (possibility of growth) เป็นโอกาสที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Arnold & Feldman, 1986, p. 85) (3) ความสัมพันธ์ในงาน (interpersonal relation, subordinate, peers) เป็นความสัมพันธ์ที่ีระหว่าง หัวหน้างาน บุคลากร และเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี (Arnold & Feldman, 1986, p. 85) (4) สถานะของอาชีพ (status) ที่เป็นที่ยอมรับ และนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี (5) นโยบายและการบริหาร (company policy and administration)

ขององค์กร การติดต่อ สื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Locke, 1976, p. 1302)
 (6) สภาพการทำงาน (working condition) สภาพทางกายภาพที่เหมาะสมของสถานที่ทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้ง สภาพแวดล้อมและเครื่องมือต่าง ๆ (Arnold & Feldman, 1986, p. 85; Locke, 1976, p. 1302) (7) ชีวิตส่วนตัว (personal life) สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว (8) ความมั่นคงในงาน (job security) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน (9) การบังคับบัญชา (supervision) ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ผลจากแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความต้องการประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่าง ๆ (Bagozzi & Warshaw, 1992, p. 601) ได้แก่ ความตั้งใจจะลาออกจากงาน และการลาออกจากงาน (Tett & Meyer, 1993, pp. 259-293) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความผูกพันองค์กร (Mowday et al., 1982, pp. 433-434) ถ้าหากบุคลากรไม่มีความผูกพันองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานสาย การขาดงาน การลาออกจากงาน (Angle & Perry, 1981, pp. 1-14)

ส่วนที่สอง เป็นสาระสำคัญของทฤษฎีการลงทุน และทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความผูกพันองค์กร

สาระสำคัญทฤษฎีการลงทุน (side-bet theory) เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลว่าทำไมบุคคลจึงเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้ลงทุน (side-bet) ต่อสิ่งนั้น ๆ ดังนั้นถ้าไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้น เขาก็จะสูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนไป (Becker, 1960, pp. 32-40)

สาระสำคัญทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (organizational theory) การรับรู้ว่าการสนับสนุนจากองค์กร เกิดจากการที่บุคลากรพิจารณาว่าองค์กรเปรียบเสมือนบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการกระทำสิ่งต่าง ๆ แทนองค์กร ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบ ศีลธรรม บรรทัดฐาน และวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรจะพิจารณาการกระทำดังกล่าวของตัวแทนองค์กรว่า มีลักษณะอย่างไร เช่น ความเห็นอกเห็นใจ การยอมรับ การให้



รางวัลหรืออื่น ๆ (Rhoades, Eisenberger, & Ameli, 2001, pp. 825-836) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อบุคลากร จากทฤษฎีการลงทุนและทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร สองแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร เนื่องจากเป็นเรื่องของพฤติกรรมของบุคคลที่มีความคาดหวังจากสิ่งที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร แนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า บุคลากรจะรู้สึกและเชื่อว่า การที่องค์กรให้คุณค่าต่อความทุ่มเทในการทำงาน ห่วงใย มีความเห็นอกเห็นใจบุคลากรนั้น เป็นการแสดงออกถึงความผูกพันที่องค์กรมีต่อบุคลากร (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p. 500) ในขณะที่เดียวกันการที่บุคลากรได้ตัดสินใจทำงานกับองค์กร เท่ากับเป็นการที่บุคลากรได้ลงทุนร่วมกับองค์กรนั่นเอง โดยมูลค่าการลงทุนจะผันแปรตามระยะเวลาที่บุคคลทำงานอยู่กับองค์กร และเกิดการสะสมตามระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้นในรูปของเงินเดือน สวัสดิการและอำนาจหน้าที่ ดังนั้นบุคลากรที่ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ย่อมตัดสินใจลาออกจากองค์กรยากกว่าคนที่ทำงานอยู่กับองค์กรไม่นาน เพราะบุคลากรได้พิจารณาแล้วว่า การลาออกจากองค์กรเท่ากับเป็นการสูญเสียผลประโยชน์จากการลงทุนที่ได้สะสมไว้ ซึ่งอาจไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรแห่งใหม่ (Becker & Carper, 1956) ดังนั้นพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออก คือ การมีความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่ลาออกจากงาน และพยายามจะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้ (Eisenberger et al., 1986, pp. 500-507) ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้เปรียบได้กับความผูกพันองค์กรแบบความต่อเนื่องของผลประโยชน์ (continuance commitment) เป็นความผูกพันซึ่งเกิดขึ้นจากการพิจารณาของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลได้ให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร (Allen & Meyer, 1990, pp. 1-18) นอกจากนี้แล้วไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ ได้สร้างแบบสำรวจการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (the survey of perceived organizational support) (Eisenberger et al., 1986) เพื่อใช้ในการศึกษาความเชื่อโดยรวมของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่รับรู้ได้ภายในองค์กร เช่น การให้คุณค่าในการทำงาน ความห่วงใยในสวัสดิภาพของบุคลากร การยกย่องชมเชย ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทน ตำแหน่งงาน และการยอมรับจากองค์กร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลสัมพันธ์ต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร หากบุคลากร

รับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กร บุคลากรก็จะประเมินองค์การในทางบวก และมีความผูกพันกับองค์กร มีความพึงพอใจในงาน อยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่ง Rhoades and Eisenberger (2002, pp. 698-712) ได้กล่าวถึง กระบวนการทางจิตใจ ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย (1) บรรทัดฐานด้านการแลกเปลี่ยนผลตอบแทน คือ ความห่วงใยขององค์กรเกี่ยวกับสวัสดิภาพของบุคลากร และพฤติกรรมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (2) การให้การยอมรับและการสนับสนุนจากองค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยสนองความต้องการด้านอารมณ์ของบุคลากร ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กร และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์กรต่อไป (3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้บุคลากรทราบว่า องค์กร ได้คำนึงถึงการอำนวยความสะดวกในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้การส่งเสริมสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ แก่บุคลากร และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการทำงานที่ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ส่วนที่สาม เป็นสาระสำคัญของแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาคุณภาพ (PMQA) ซึ่งมีทั้งหมด 7 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์การ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์เฉพาะหมวด 3 และ 5 ที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความผูกพันองค์กร

สาระสำคัญของแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาคุณภาพ (PMQA) เฉพาะหมวด 3 และ 5

ระบบราชการถือเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารนโยบายของรัฐ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อเป็นกรอบแนวคิดและกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ข้าราชการต้องเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน และดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการจัดการ การเงิน

การคลัง ในระดับองค์กรและบุคคล โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมายในการให้บริการตามสภาพท้องถิ่นและชุมชน มีการวัดคุณภาพการบริหารจัดการ (PMQA) โดยวัดความพึงพอใจของประชาชน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริการ (หมวด 3) และมีการวัดคุณภาพการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้มีการพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพเต็มที่ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต้องจัดทำแนวทางการพัฒนาสายอาชีพ (career path) เพื่อให้ข้าราชการทราบความก้าวหน้าในอาชีพ และการขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการ และให้ข้าราชการได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองและเตรียมพร้อมในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น (หมวด 5)

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสาธารณสุข ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์การนำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และเกณฑ์คุณภาพการบริหารและจัดการภาครัฐ หมวด 3 และหมวด 5 มาใช้ในการสร้างความผูกพันองค์กร

ปรากฏการณ์ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสาธารณสุข การอธิบายปรากฏการณ์ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสาธารณสุข ผู้วิจัยจะอธิบายใน 2 ประการ ประการแรก อธิบายความผูกพันองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขในระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งประเด็นนี้จะพบว่า ความผูกพันของบุคลากรสาธารณสุขยังอยู่ในระดับต่ำ โดยบุคลากรสาธารณสุขที่ทำงานในภาครัฐจะมีความผูกพันองค์กรต่ำกว่าบุคลากรที่ทำงานในภาคเอกชน (Pattaya Pongsettakul, 2007, pp. 140-142) จากข้อมูลจากกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ในปี พ.ศ. 2553 ภาพรวมความขาดแคลนบุคลากรสาธารณสุขทุกสาขาวิชาชีพยังคงมีอยู่ โดยเรียงลำดับจาก พยาบาลวิชาชีพ ทันตแพทย์ เกษัตริกร และแพทย์ (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2554) หากพิจารณาสาเหตุในระดับปัจเจกบุคคลจะพบว่า ความพึงพอใจในงาน ลักษณะงาน ค่าตอบแทน และรายได้ (กำธร พุกยานานนท์ และคนอื่น ๆ, 2546; ทักษพล ธรรมรังษี, 2547; นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552) การผิคนสัญญาใช้ทุน (สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ, 2548) ยังคงเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้บุคลากรลาออก

ประการที่สองในระดับองค์การ พบว่า ปัญหาในด้านระบบการจัดสรรและปัญหาการบริหารงานบุคลากร (เชิดชู อริยศรีวัฒนา, 2551; ทักษพล ธรรมรังษี, 2547) ระบบบุคลากรของรัฐ โอกาสทางการศึกษา (สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ, 2545; 2548) การเลี้ยงดูฟุ้งร้อง (เชิดชู อริยศรีวัฒนา, 2551) สถานที่ทำงานที่ไกลและกันดาร (ทักษพล ธรรมรังษี และคนอื่น ๆ, 2546; รวิพันธ์ สิริกนกวิไล และคนอื่น ๆ, 2538) สถาบันการศึกษาที่จบ (Phongthep Wongwacharapaiboon, Nichakorn Sirikanokwilai, & Paichit Pengpaiboon, 1999) และกำลังการผลิตบุคลากรสาธารณสุข ที่ยังไม่สมดุล แม้ว่าภาครัฐได้มีนโยบายการเพิ่มกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการใช้แนวคิดการผลิตบุคลากรสาธารณสุขจากคนในพื้นที่ เช่น ให้อุปสรรคการศึกษาแก่นักเรียนที่ผ่านการสอบคัดเลือกในสาขาต่าง ๆ เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ เกษษกร พยาบาลวิชาชีพ และเมื่อจบการศึกษาให้กลับไปทำงานใช้อุปสรรคในโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้อุปสรรค การศึกษาและเป็นพื้นที่บ้านเกิดของตนเอง (rural recruitment, local training and hometown placement) (Rabinowitz, Diamond, Markham, & Hazelwood, 1999; Suwit Wibulpolprasert & Paichit Pengpaiboon, 2003) อย่างไรก็ตาม ทั้งสาเหตุระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การ ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรสาธารณสุขลาออกจากงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์การ มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการลาออก (ชาติ ไตรจันทร์, 2551, หน้า 1) โดยความผูกพันขององค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลสูงสุดต่อการลาออก และความผูกพันขององค์การนี้สามารถใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มอัตราการลาออกและการโยกย้ายงานได้ (กำธร พฤกษานานนท์ และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า 126)

การนำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการสร้างความผูกพันขององค์การ

นับตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการเมื่อ ตุลาคม พ.ศ. 2545 และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นผู้นำนโยบายนี้ไปสู่การปฏิบัติกับหน่วยงานราชการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และทำให้ระบบราชการเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมาก

งานบริการภาครัฐจำนวนมากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างความประทับใจ สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน (ณัฐพัทธ์ ล้อประดิษฐ์พงษ์, 2552, หน้า 54) เนื่องจากการกำหนดหลักการ กระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นกรอบในการดำเนินงาน ตามการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ดังนั้นบุคลากรตามนโยบายภาครัฐแนวใหม่จึงจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ (สุเทพ เชาวลิต, 2548, หน้า 19-22) ได้แก่ มีทักษะด้านความคิด ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง การคิดนอกกรอบ การไม่ให้กฎระเบียบเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยไม่ฝืนกฎระเบียบ การมีความคล่องตัว การมอบหมายงาน การมอบหมายอำนาจ และมีลักษณะการทำงานที่เป็นเครือข่าย การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้บริหารในองค์กรมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น มีส่วนร่วมกันมากขึ้น ทักษะการสื่อสารต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสาร และกระบวนการการทำงานต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังได้รับโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถเฉพาะด้าน เป็นผู้ที่มีค่านิยมที่ดี มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งเน้นการให้บริการประชาชน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรกับการมอบอำนาจ ที่พบว่า การมอบอำนาจ ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและต่อองค์กรสูงขึ้น การมอบอำนาจทำให้บุคลากรมีระดับความพึงพอใจในงานสูงขึ้น และมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่องานมากขึ้น และมีผลทำให้จำนวนผู้ลาออกจากงานลดลง (Block, 1987; Thomas & Velthouse, 1990) ส่วนคุณลักษณะอื่น เช่น การประสานสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การมีทักษะในการสื่อสาร การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะเหล่านี้ต่างมีส่วนในการเสริมสร้างความผูกพันของคนต่อองค์กร (ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2553, หน้า 29) การมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐที่ใช้การบริหารภาครัฐแนวใหม่นี้ จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ ดังนั้นการพยายามรักษาบุคลากร ให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป จะช่วยลดการสูญเสียบุคลากรที่ดีมีความสามารถไปก่อนระยะเวลาอันสมควร โดยเฉพาะการลาออกที่ส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนจากค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม

(Greenberg & Baron, 1997, pp. 178-189) หากสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น
 บุคลากรได้ จะช่วยลดลดอัตราการลาออก การลางานและการโยกย้ายงาน ลดค่าใช้จ่ายใน
 การสรรหาบุคลากรมาทดแทน และยังส่งผลดีต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกายของบุคลากร
 (The Gallup Organization, 2004) และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรอีกด้วย (Hewitt
 Associates, 2007, pp. 20-24)

การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารและจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับ
 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ หมวด 5 การมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้
 ในการสร้างความผูกพันองค์กร เป็นประเด็นที่กระทรวงสาธารณสุขควรมุ่งเน้นและให้
 ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ต้องปฏิบัติ
 งานในโรงพยาบาลชุมชน เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ถือว่าเป็นกลไกและเป็นเครื่องมือ
 สำคัญในการขับเคลื่อนและน่านโยบาย “สร้างสุขภาพ นำซ่อมสุขภาพ” ไปสู่การปฏิบัติ
 ให้เป็นผลสำเร็จ กระทรวงสาธารณสุขจึงควรนำ PMQA โดยเฉพาะหมวด 3 และหมวด
 5 มาใช้ในการสร้างความผูกพันองค์กรให้กับบุคลากรสาธารณสุข เนื่องจากมีผลการวิจัย
 พบว่า การนำ PMQA หมวด 3 มาใช้ในระดับจังหวัด (สสจ.) ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร
 (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ สุขเย็น เทพทอง, ภาควิชา ฤกษ์เมธ, ชลิต สานติวงศา
 และพลอย สืบวิเศษ, 2552) เนื่องจากที่ผ่านมาการให้ความสำคัญประเด็นที่มุ่งเน้น
 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรมากกว่า ดังนั้นกระทรวงสาธารณสุข
 จึงควรมุ่งเน้นความสำคัญของบุคลากรภายในองค์กรด้วย เนื่องจากบุคลากรสาธารณสุข
 เป็นทั้งผู้รับและผู้ให้บริการ รวมทั้งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงภายในองค์กร และ
 มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นบุคลากรสาธารณสุขจึงมีความ
 สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และเพื่อให้
 บุคลากรสาธารณสุขมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบริการสุขภาพ และผลจากความ
 พึงพอใจนี้ยังมีความสัมพันธ์กับการมีพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น การเป็นสมาชิก
 ที่ดีขององค์กร มีความผูกพันต่อองค์กร (Mowday et al., 1982, pp. 433-434) ส่วน
 การนำ PMQA หมวด 5 นั้น ก็มีผลการวิจัยที่พบว่า หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุข
 ระดับจังหวัด ใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกฎระเบียบและเกณฑ์ของทางราชการ
 เป็นสำคัญ ทำให้ไม่คล่องตัวในการบริหารงานบุคคล ไม่สามารถกำหนดสิ่งต่าง ๆ ที่ตรง
 กับความต้องการหน่วยงาน เช่น การคัดเลือกบุคลากรที่ตรงความต้องการ การจ้างงาน

จากบุคลากรในพื้นที่ การรักษามูลค่าการให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด การแจ้งประเมินผล การปฏิบัติงานที่เป็นทั้งส่วนดีและส่วนที่ต้องปรับปรุง เนื่องจากหน่วยงานของกระทรวง-สาธารณสุขแต่ละแห่งมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นทางการในการแก้ปัญหา และยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากติดขัดในกฎระเบียบดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2552) ดังนั้น กระทรวงสาธารณสุข ต้องให้ความสำคัญ และสนใจปรับปรุงตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารและการภาครัฐ หมวด 5 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำแนวทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career path) ของหน่วยงาน กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้บุคลากรสาธารณสุขเกิดความผูกพันและอยู่กับองค์กร ได้นานที่สุด เพราะผลประโยชน์สุดท้ายที่เกิดขึ้นก็คือ สุขภาพที่ดีของประชาชนตามนโยบาย สร้างสุขภาพ นำซ่อมสุขภาพ

ปัจจัยจูงใจภายในที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร

ด้วยเหตุที่ความผูกพันองค์กร เป็นสิ่งที่วัดได้จากทั้งพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรที่แสดงต่อองค์กรในเชิงบวกว่า มีความปรารถนาและเต็มใจอยากจะอยู่กับองค์กรต่อไป และพยายามอุทิศตนในการทำงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กร ตลอดจนมีความมุ่งมั่นในการจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในส่วนนี้ผู้วิจัย แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร โดยสถาบันองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร โดยนักวิชาการ และส่วนที่สามเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร

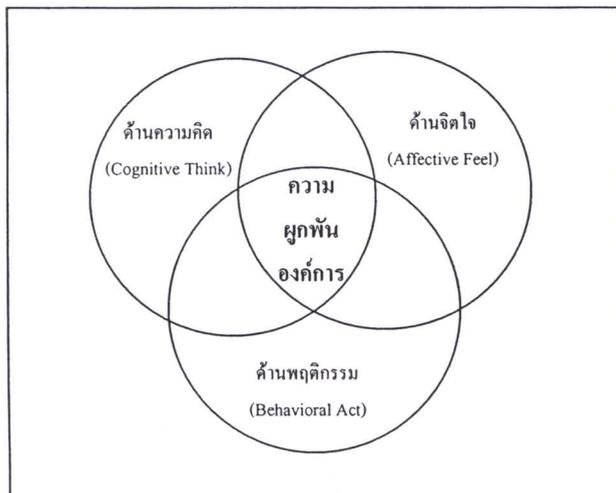
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร โดยสถาบันองค์การ ที่ปรึกษาทางด้านทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากความผูกพันองค์กร เป็นสิ่งชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ดีขึ้น (Steers, 1977, p. 88) สถาบันองค์การที่ปรึกษาทางด้านการจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจและทำการศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการแก่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรของสถาบันองค์การที่ปรึกษา ดังนี้

สถาบันวิจัย ไอ อี เอส (The Institute for Employment Studies--IES) (Robinson et al., 2004) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจเรื่องความผูกพันองค์กรของบุคลากร ในปี ค.ศ. 2003 กับบุคลากรจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร จากองค์กรบริการสุขภาพนานาชาติ (National Health Service--NHS) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันองค์กรของบุคลากร และสามารถสร้างให้เกิดแรงผลักดันที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Robinson et al., 2004) ประกอบด้วย (1) การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังจากหัวหน้า รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนต่าง ๆ (3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถและความเจริญก้าวหน้าในงาน (4) ความสนใจในเรื่องสวัสดิการและความเป็นอยู่ของบุคลากรจากองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษา พบว่าระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ โดยระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรลดลง เมื่อบุคลากรมีอายุมากขึ้น บุคลากรในตำแหน่งผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันองค์กรสูงกว่าบุคลากรทั่วไป ความผูกพันองค์กรของบุคลากรแปรผันตามลักษณะของงาน และประสบการณ์ โดยการศึกษาดังกล่าวนี้ สถาบันวิจัย ไอ อี เอส ได้เสนอตัวแบบ และเครื่องมือในการวินิจฉัยความผูกพันองค์กรที่เรียกว่า IES Diagnostic Tool โดยมีรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับความรู้สึกในคุณค่า การมีส่วนร่วม และความผูกพัน โดยสถาบันวิจัย ไอ อี เอส ได้เสนอว่า ในทุกองค์กรมีปัจจัยพื้นฐานหลาย

ปัจจัยที่เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดความผูกพันองค์การ และในแต่ละองค์การก็มีปัจจัย
ผันแปรส่วนใหญ่ที่เหมือนกัน

สถาบันวิจัยไอ เอส อาร์ (ISR, 2004) ได้ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันองค์การของ
บุคลากร* โดยทำการสำรวจบุคลากรจำนวน 160,000 คน จาก 40 บริษัท ใน 10 ประเทศ
และหลายอุตสาหกรรม โดยใช้ระยะเวลาในการศึกษา 3 ปี เสร็จสิ้นในปี ค.ศ. 2002
ผลจากการศึกษา พบว่า บริษัทที่มีระดับความผูกพันองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับสูง
จะมีแนวโน้มมีผลประกอบการและผลกำไรสูง ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการจัดทำ 3-D
Model of Engagement โดยเป็นการอธิบายถึงความผูกพันองค์การของบุคลากรที่มี 3 มิติ
ตามแผนภาพ 8 ได้แก่ (1) ด้านความคิด (cognitive) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรรับรู้จากองค์การ
(2) ด้านความจิตใจ (affective) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรรู้สึกต่อองค์การ (3) ด้านพฤติกรรม
(behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออก ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความพยายาม
ความกระตือรือร้นในการทำงาน และความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ



ภาพ 8 แบบจำลองความผูกพันองค์การ 3 มิติ

ที่มา. จาก *3-D Model of Employee Engagement ISR Survey, 2004: A Global Study of
Employee Engagement*, by International Survey Research [ISR], 2004, Retrieved
September 30, 2010, from <http://www.isrinsight.com>

สถาบันวิจัยไอ เอส อาร์ ได้อธิบายไว้ว่า ในแต่ละองค์การจะมีมิติของความผูกพันขององค์การของบุคลากรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม กลยุทธ์ขององค์การ การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ สถาบันวิจัยไอ เอส อาร์ ได้นำเสนอตัวแปร หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) การพัฒนาอาชีพ (career development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโตและการพัฒนาตนเองของบุคลากร (2) ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ค่านิยม จริยธรรมของผู้นำ และการปฏิบัติต่อบุคลากร (3) การมอบอำนาจ (empowerment) หมายถึง การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้อง และมีอำนาจในการตัดสินใจ และ (4) ภาพลักษณ์ขององค์การ (image) หมายถึง การยอมรับองค์การจากสังคม

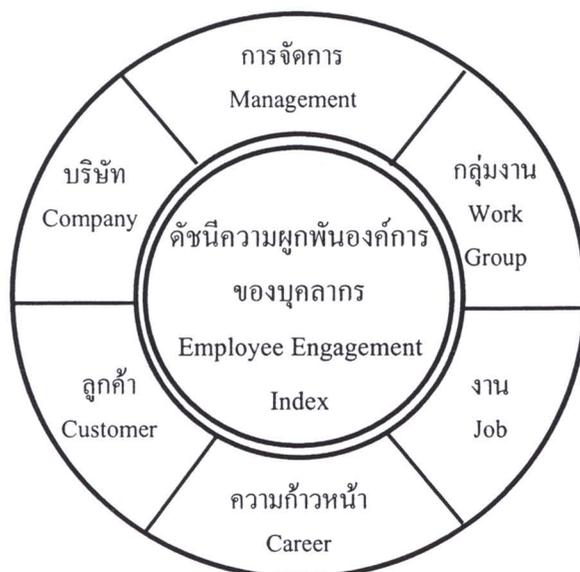
สมาคมฮิววิทท์ (Hewitt Associates, 2005; 2008) บริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาของนักวิจัยของสมาคมฮิววิทท์ ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการวัดความผูกพันขององค์การของบุคลากร (employee engagement) จากบริษัทมากกว่า 2,000 บริษัททั่วโลก ในปี ค.ศ. 1994 โดยใช้แบบสอบถาม 2 ส่วน ที่ประกอบด้วยแบบสอบถามส่วนทั่วไปที่เก็บรวบรวมข้อมูลในภาพรวม และแบบสอบถามส่วนเฉพาะที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้คณะนักวิจัยเสนอว่า หากจะวัดความผูกพันของบุคลากรต้องวัดความรู้สึกและหลักการความผูกพันของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ โดยบุคลากรที่ผูกพันจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างแท้จริง และจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า มั่นคง และพัฒนาขึ้น รวมทั้งได้เสนอว่า ความผูกพันขององค์การของบุคลากรเป็นสิ่งที่บุคลากรแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งสามารถสังเกตได้จาก (1) การพูด (say) ของบุคลากร โดยจะพูดถึงองค์การเฉพาะในทางบวก (2) การดำรงอยู่ (stay) นั่นคือบุคลากรปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป และ (3) ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (strive) ของบุคลากร เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การให้มีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ สำหรับผลจากการศึกษา (Hewitt Associates, 2003; 2008) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การของบุคลากร มี 6 ประการ ได้แก่ (1) บุคคล (people) หมายถึง บุคลากรทุกระดับในองค์การ ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับผู้บริหาร และรวมถึงลูกค้าขององค์การ (2) งานและคุณค่า (work/value) หมายถึง คุณค่าต่าง ๆ ที่เกิดจากการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน

(3) โอกาสที่ได้รับ (opportunity) หมายถึง โอกาสและความก้าวหน้า รวมทั้งโอกาสในการฝึกอบรม การได้รับการยอมรับ การพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (4) ขั้นตอนและขบวนการในการทำงาน (processes and procedures) หมายถึง วิธีการและแนวทางในการทำงาน รวมถึงนโยบายขององค์กร แนวทางในการบริหารงานบุคคล (5) คุณภาพชีวิต (quality of life) หมายถึง คุณภาพชีวิตของบุคลากร รวมไปถึงความสมดุลระหว่างงานและการดำรงชีวิตของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและความปลอดภัยในการทำงาน และ (6) รางวัลและค่าตอบแทน (total rewards/compensation) หมายถึง รางวัล ค่าจ้าง ผลประโยชน์ และสวัสดิการ ทั้งด้านที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

สถาบันวิจัย ดี ดี ไอ (Development Dimension International Inc--DDI) Wellins et al. (2004) เป็นบริษัทวิจัยและที่ปรึกษา ได้สร้างตัวแบบในการสร้างความผูกพันองค์กร ดังแสดงในภาพ 8 (DDIs Engagement Value Proposition) โดยเสนอว่า ตัวแบบในการสร้างความผูกพันนั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรมีความผูกพันองค์กรในระดับที่สูง โดยปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ (1) เป้าหมายของงาน (focus work) ที่ประกอบด้วย การพยายามจัดการกลยุทธ์ (align effort with strategy) หมายถึง การมอบหมายงานที่มีความสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดของบุคลากร และกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง ได้รับรู้ข้อมูลที่ครบถ้วนและทราบถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับบุคลากร และองค์กร (2) การมอบอำนาจ (empowerment) หมายถึง การมอบอำนาจที่เหมาะสมให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ในการตัดสินใจ และจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย (3) คุณค่าของบุคคล (individual value) ซึ่งหมายถึง แผนการพัฒนาของบุคลากร (development plan) การยอมรับและสนับสนุนจากองค์กร (support and recognition) (4) การสนับสนุนและความร่วมมือระหว่างบุคคล (interpersonal support) หมายถึง การทำงานเป็นทีม (teamwork) และกลุ่มความร่วมมือ (collaboration) ดังนั้นหากองค์กรต้องการพัฒนาความผูกพันองค์กรของบุคลากร จึงควรคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ นอกจากนี้ สถาบันวิจัยดีดีไอ ได้สร้างแบบสำรวจเรื่อง ความผูกพันองค์กร มีชื่อว่า E3 โดยตั้งอยู่บน

แนวคิดที่ว่า ความผูกพันนั้นเกิดมาจากบุคลากร ผู้นำ และองค์กร ดังสมการดังนี้
 Engagement = Associates + Leaders + Organization โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวมีความสัมพันธ์
 กันและก่อให้เกิดความผูกพันขององค์กร โดยแบบทดสอบ E3 นี้ จะประกอบไปด้วย
 ส่วนประกอบหลัก 5 ส่วน คือ (1) ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (align efforts with
 strategy) (2) การมอบอำนาจ (empowerment) (3) ทีมงานและความร่วมมือ (teamwork
 and collaboration) (4) แผนการพัฒนา (development plan) และ (5) การสนับสนุนและ
 การยอมรับ (support and recognition)

Burke Inc. (2005; 2010) บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำ
 การวิจัย เรื่อง 'ความผูกพันขององค์กรของบุคลากร โดยผลจากการวิจัย พบว่า บุคลากรที่มี
 ความผูกพันขององค์กรจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ และเสียสละเพื่อองค์กร ให้บริการ
 ลูกค้าองค์กรด้วยความเต็มใจ และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความ
 ผูกพันขององค์กรของบุคลากรจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดี (customer loyalty) และ
 สร้างผลกำไร (profitability) ให้เกิดขึ้นกับองค์กร การศึกษานี้ได้กล่าวถึงส่วนประกอบ
 สำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันขององค์กรของบุคลากร (engagement components) ที่เรียกว่า
 Employee Engagement Index (EEI)TM ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย (1) องค์กร (company)
 (2) การจัดการ (management) (3) กลุ่มงาน (work group) (4) งาน (job) (5) ความก้าวหน้า
 (career) และ (6) ลูกค้า (customer) ดังแสดงในภาพ 9



ภาพ 9 ดัชนีความผูกพันองค์กรของบุคลากร (employee engagement index)

ที่มา. จาก *Employee Engagement*, by Burke, Inc., 2010, Retrieved September 22, 2010, from <http://www.burke.com/Services/EERM/services.cfm?id=240>

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร โดยนักวิชาการ

Sheldon (1971, p. 143) เสนอว่า ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร 3 ประการได้แก่ (1) ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์กร (2) ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน และ (3) การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ ในขณะที่ Hrebiniak and Alutto (1972, p. 566) พบว่า ปัจจัยที่ใช้ทำนายความผูกพันองค์กรที่ดีที่สุด ได้แก่ ความเครียดในบทบาท (role tension) ระยะเวลาของประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน และความไม่พึงพอใจจากความรู้สึกที่ไม่มี ความก้าวหน้าในงาน ส่วน Danham, Grube, and Castaneda (1994, pp. 370-380) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร แต่ละด้าน ดังนี้ (1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ การรับรู้ลักษณะงาน ในแง่ของความเป็นอิสระของงาน (task autonomy) ความสำคัญของงาน (task significance) เอกลักษณ์ของงาน (task identity) ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) และการให้ข้อมูลในลักษณะย้อนกลับจากหัวหน้า (supervisory feedback) และการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมใน

การบริหาร (perceived participatory management) ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคลากรว่า พวกเขามีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา (2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านผลประโยชน์ต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ (age) อายุงาน (tenure) ความพึงพอใจในอาชีพ (career satisfaction) ความตั้งใจที่จะลาออก (intent to leave) (3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (coworker commitment) การพึ่งพาได้ขององค์กร (organization dependability) การมีส่วนร่วมในการบริหาร (participatory management) ในขณะที่ Gubman (1998, p. 188) เสนอว่า ปัจจัยสำคัญ 7 ประการ ที่ก่อให้เกิดความผูกพันองค์กร ได้แก่ (1) การแบ่งปันค่านิยมและการรับรู้เป้าหมาย (shared values/sense of purpose) คือ การปรับค่านิยมของบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (2) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (3) ลักษณะงาน (works characteristic) คือ งานที่มีความท้าทาย และน่าสนใจ (4) ความสัมพันธ์ในงาน (relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ ระหว่างหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกจ้าง (5) ผลรวมค่าตอบแทน (total compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่น ๆ (6) โอกาสก้าวหน้าในงาน (opportunities for growth) คือ โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ และความสำเร็จในงาน และ (7) ภาวะผู้นำ (leadership) คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร สำหรับ Wayne (2009) ได้กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากรจะมีผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลกระทบนี้ ได้แก่ การจัดการบุคลากร เป้าหมายองค์กร การพัฒนาสายอาชีพ โอกาสในการเจริญเติบโต ความภาคภูมิใจในองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ทั้งนี้ Wayne ได้เสนอตัวแบบปัจจัยผลักดันให้เกิดความผูกพันที่เรียกว่า 6 C สำหรับสร้างความผูกพันบุคลากร (The Six C's of Employee Engagement) ไว้ดังนี้ (1) เนื้อหา (content) ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยผลักดันพื้นฐาน (basic of the drivers) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของงานที่ทำเป็นอย่างไร ความรู้สึกที่ต้องการประสบความสำเร็จ

ในงาน โอกาสในการเรียนรู้ งานที่ทำงานต้องมีความหมายต่อตัวเอง และบุคลากรต้องมีความพึงพอใจในงาน (2) จัดการงาน (coping) เป็นปัจจัยที่ไม่คำนึงเฉพาะเพียงการจัดการบุคลากรและทรัพยากร แต่ยังรวมถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จทั้งด้าน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยบุคลากรจะต้องมีความสุขกับการทำงาน มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน (3) ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึง อัตราการจ่ายผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับ บุคลากรจะมีทัศนคติต่อค่าตอบแทนทั้งในแง่บวกและลบ โดยบุคลากรจะรับรู้ถึงกระบวนการพิจารณา ค่าตอบแทนว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผลการทำงานจะสัมพันธ์กับค่าตอบแทนที่ได้รับ (4) ความต้องการทางด้านสังคมในงาน (community) ความรู้สึกของบุคลากรในที่ทำงาน งานที่ต้องเติมเต็มความรู้สึกทางสังคม มีความสนุก ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน และมีวัฒนธรรมแบบทำงานร่วมกัน (5) ความเห็นพ้องกัน (congruence) การมีความเห็นพ้องกันถือเป็นค่านิยมหลัก (core values) ของการจัดการองค์กรที่สำคัญ โดยบุคลากรจะรับรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้จริง และ (6) อาชีพ (career) บุคลากรสามารถเห็นถึงอนาคตของตัวเองได้ ไม่ว่าจะในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสการเติบโตในสายงาน ความสมดุลในชีวิตการทำงาน ความภาคภูมิใจของตัวเองในองค์กร และความรู้สึกว่าได้รับการประเมินผลงานที่ยุติธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากภายในประเทศ

จารุพร แสงเป่า (2542, หน้า 127-128) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-10 ปี ในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร 4 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 530 คน และตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม ความเครียดในบทบาท ลักษณะของงาน

ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่ออาชีพ ความเหนื่อยหน่ายในงาน และความตั้งใจที่จะลาออกจางาน สถิติที่ใช้ ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสาเหตุและผล ผลการศึกษา พบว่าตัวแปรความเครียดในบทบาท และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ การสนับสนุนทางสังคม ความพึงพอใจในงาน และความเหนื่อยหน่ายในงานมีความสัมพันธ์กับความเครียดในหน้าที่ในระดับที่สูงมาก ความผูกพันต่อวิชาชีพมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุด ต่อความตั้งใจลาออกจางานของพยาบาลวิชาชีพ การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุดต่อความตั้งใจลาออกจางานของพยาบาลวิชาชีพ ลักษณะงานและบุคลิกภาพเป็นตัวแปรภายนอกที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความตั้งใจลาออกจางานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Pattaya Pongsettakul (2007, pp. 121-191) ศึกษาเรื่อง *Job Satisfaction and Organization Commitment Among Professional Physicians Working in Thai Public and Private Hospitals* มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ประเภทของโรงพยาบาลที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์การแตกต่างกัน และหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์การ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย แพทย์ 563 คน จากโรงพยาบาลของรัฐ จำนวน 312 คน และโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 251 คน ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรอิสระ คือ ประเภทของโรงพยาบาล และข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจด้านสมรรถภาพ (efficacy satisfaction) ความพึงพอใจด้านบรรยากาศในการทำงาน (climate satisfaction) และความพึงพอใจด้านรางวัลและผลตอบแทน (reward satisfaction) และความผูกพันองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) ความผูกพันด้านความต่อเนื่องของผลประโยชน์ (continuance commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ค่าเฉลี่ยประชากร (t -test) สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (spearman correlation) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงกลุ่ม (chi-square) ผลการศึกษา พบว่า แพทย์ที่ทำงานในโรงพยาบาลของรัฐ มีความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์การต่ำกว่าแพทย์ที่

ทำงานในโรงพยาบาลเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของแพทย์ทั้งโรงพยาบาลของรัฐและเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแพทย์ที่มีรายได้สูงกว่าจะมีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันองค์กรสูงกว่า ส่วนในด้านอายุงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์กร โดยแพทย์ที่มีอายุงานมากกว่าจะมีความผูกพันองค์กรสูงกว่า ในขณะที่แพทย์ผ่าตัดจะมีความผูกพันองค์กรมากกว่าแพทย์ทั่วไปและแพทย์เฉพาะทางอื่น ๆ ส่วนเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับสมรรถภาพ (efficacy) บรรยากาศในการทำงาน (climate) และรางวัลและผลตอบแทน (reward) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นความผูกพันด้านความต่อเนื่องของผลประโยชน์ (continuance commitment)

พินกร โนรี, นงลักษณ์ พะไโกยะ, กาญจนา ปานุราช, สัตยญา ศรีรัตนะ และฉวีวรรณ เข็นจิตร (2550, หน้า 5) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลทำให้แพทย์คงอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลให้แพทย์คงอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่าง คือ แพทย์ที่มีอายุราชการ 2 ปีขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในช่วงเดือนมีนาคม ถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2550 ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อการเลือกที่จะปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ตัวแปรที่มีผล ได้แก่ เพศ อายุ ภาวที่เกิด สถานศึกษาในระดับมัธยม โรงเรียนแพทย์ที่จบและสถานภาพสมรส สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ตัวแปรที่มีผลมีเพียงตัวแปรเดียว คือ ขนาดของโรงพยาบาลชุมชน ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับงาน ตัวแปรที่มีผล ได้แก่ บทบาทหน้าที่ในโรงพยาบาล ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลปัจจุบัน และการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ (HA) ของโรงพยาบาล ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับรายได้ ตัวแปรที่มีผล คือ รายได้จากทั้งภาครัฐและนอกภาครัฐ คลินิก และการทำงานนอกเวลาที่โรงพยาบาลเอกชน

กรแก้ว จันทภาษา, รัชชวร ใจสะอาด และนุศราพร เกษสมบุรณ์ (2550, หน้า 13) ศึกษาเรื่อง การเคลื่อนย้ายและการกระจายกำลังคนของเภสัชกรในประเทศไทย จากอดีตถึงปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การเคลื่อนย้ายและการกระจายกำลังคน

ของวิชาชีพเภสัชกร กลุ่มตัวอย่างเป็นเภสัชกรที่ยังมีชีวิตอยู่ และขึ้นทะเบียนกับสภาเภสัชกรรม จำนวน 1,500 คน และแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 3 ช่วงปีที่จบการศึกษา คือ ก่อนการบังคับใช้ทุน (ปี พ.ศ. 2518-2531) ช่วงบังคับใช้ทุน (ปี พ.ศ. 2532-2547) และช่วงหลังบังคับใช้ทุน (ปี พ.ศ. 2548-2549) ผลการศึกษา พบว่า เภสัชกรที่จบการศึกษา ซึ่งอยู่ในระหว่างการบังคับใช้ทุนและทำงานในภาครัฐ ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน และสถานการณ์การเคลื่อนย้ายงาน พบว่า เหตุผลหลัก 5 อันดับแรก ที่เป็นเหตุผลให้เภสัชกรเคลื่อนย้ายงาน คือ (1) ความห่างไกลภูมิลาเนา (2) ความจำเป็นของครอบครัว (3) ความต้องการศึกษาต่อ (4) ความต้องการค่าตอบแทนเพิ่ม และ (5) อื่น ๆ เช่น การได้รับการชักชวนจากหน่วยงานอื่น สำหรับ 5 เหตุผลที่ทำให้เภสัชกรไม่ยอมเคลื่อนย้ายงาน คือ (1) การมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา (2) ความจำเป็นของครอบครัว (3) การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ (4) ความอิสระในงานที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง และ (5) การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้อง ส่วนสถานการณ์การกระจายกำลังคนของเภสัชกร พบว่า หลังปี พ.ศ. 2532 มีการกระจายเภสัชกรในภูมิภาคมากขึ้น (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้) และเมื่อพิจารณาการกระจายเภสัชกรตามหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า โรงพยาบาลรัฐเป็นหน่วยงานที่เภสัชกรไปปฏิบัติงานมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบการกระจายเภสัชกรระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า มีเภสัชกรกระจายอยู่ในภาครัฐมากกว่าภาคเอกชน โดยสัดส่วนการกระจายในภาครัฐสูงกว่าในภาคเอกชนอย่างชัดเจนในปี พ.ศ. 2547, พ.ศ. 2548 และ พ.ศ. 2549

วรรณภา ประไพพานิช, สุปาณี เสนาดิสัย และยุวดี ภาษา (2550, หน้า 57) ศึกษาเรื่อง การคงอยู่ของพยาบาลในสถานบริการสุขภาพภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่และลาออกของพยาบาลในสถานบริการสุขภาพภาครัฐทุกระดับทั้งในเขตเมืองและชนบท ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพยาบาล ได้แก่ สถานภาพการว่างไม่ใช่ว่าราชการ ภาระงานที่ไม่เหมาะสม ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งอุปกรณ์สนับสนุนไม่เหมาะสม ไม่ปลอดภัย ความเครียดจากการทำงาน ขาดความก้าวหน้าในงานและการศึกษาต่อ ความไม่ยุติธรรมในการบริหาร การทำงานเวรในช่วงบ่ายและดึก ปัจจัยที่มีผลต่อการคง

อยู่ที่แตกต่างจากปัจจัยลาออก ได้แก่ ความรู้สึกว่างานมีคุณค่าได้ช่วยเหลือผู้ป่วย ได้รับ การยกย่อง การยอมรับ ความมีอิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขตวิชาชีพ การบริหาร แบบมีส่วนร่วม และการทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง

นิลเนตร วีระสมบัติ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาล ชุมชนของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) อธิบายปรากฏการณ์การย้ายออกและ การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน (2) ค้นหาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนจากอดีตถึงปัจจุบัน (3) พัฒนาตัวแบบหรือโมเดลการ คงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เชิงคุณภาพ เป็นแพทย์ใช้ทุนครบที่คงอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน จำนวน 39 คน และกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ เป็นแพทย์ประจำที่อยู่ในโรงพยาบาลชุมชน หลัง ใช้ทุนครบ 2 ปี ทั่วประเทศไทย จำนวน 613 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ผลการศึกษา ขึ้นตอน (1) พบว่า ในภาพกว้างการย้ายออกและคงอยู่ของแพทย์ใน โรงพยาบาลชุมชน เป็นไปตามช่วงขึ้นลงของภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ช่วงที่เศรษฐกิจหดตัวและวิกฤต เศรษฐกิจ สถานการณ์การคงอยู่ของแพทย์จะค่อนข้างดี ในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่และ เศรษฐกิจฟื้นตัว แพทย์จะไหลออกสู่ภาคเอกชน ในภาพแคบเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลัก 3 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความต้องการส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความต้องการของ โรงพยาบาลชุมชน และปัจจัยด้านความต้องการของชุมชนในเขตชนบท ขึ้นตอน (2) พบว่า การคงอยู่ของแพทย์ผันแปรไปตาม อายุ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาบ้านเกิด หรือ การตั้งถิ่นฐานที่อยู่ ตำแหน่ง และรูปแบบการศึกษา การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการคงอยู่ของแพทย์มี 3 กลุ่ม (1) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ทัศนคติที่ดีต่อชนบท ภาระงานที่เหมาะสม และค่าตอบแทนจูงใจที่เหมาะสม (2) ปัจจัยด้านโรงพยาบาลชุมชน ได้แก่ ขนาดโรงพยาบาลชุมชน ระบบบริหารในการดูแลผู้ป่วยทางคลินิก และความสัมพันธ์ กับผู้บริหารและทีมงาน และ (3) ปัจจัยด้านชุมชนในเขตชนบท ได้แก่ ความเจริญของ ชุมชน การยกย่องเชิงสังคม และความรับผิดชอบต่อครอบครัว ผู้วิจัยได้ปรับโมเดลการ คงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเป็นตัวแปรระดับปัจเจกบุคคล 16 ตัว เพื่อทำการ ทดสอบเชิงปริมาณในขั้นตอนสุดท้ายได้ผลลัพธ์เป็นโมเดลการคงอยู่ของแพทย์ใน

โรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทยระยะต้น (อายุ น้อยกว่า หรือเท่ากับ 35 ปี) และระยะปลาย (อายุ มากกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี) ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ของแพทย์ระยะต้นมี 4 ตัวแปร (1) สถานภาพสมรส (2) ความพึงพอใจของแพทย์ (3) ลักษณะของงาน และ (4) บริบทของชุมชน โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวร่วมกันอธิบายการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน ร้อยละ 13.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 6 ตัวแปร (1) วิชาชีพทั่วไป (2) ลักษณะของรายได้ (3) บริบทของงาน (4) บริบทของชุมชน (5) การจัดการปฏิบัติการทางแพทย์ และ (6) เบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายเขตปกติและเบี่ยกันดาร ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ของแพทย์ระยะปลาย มี 6 ตัวแปร (1) เพศ (2) สถานภาพสมรส (3) วิชาชีพทั่วไป (4) รูปแบบการศึกษา (5) ลักษณะของรายได้ และ (6) บริบทของงาน โดยตัวแปรทั้ง 6 ตัว ร่วมกันอธิบายการคงอยู่ของแพทย์ร้อยละ 38.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 2 ตัวแปร (1) การจัดการปฏิบัติการทางการแพทย์ และ (2) เบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายเขตปกติและเบี่ยกันดาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากต่างประเทศ

Loke (2001) ได้ศึกษาเรื่อง *Leadership Behaviors: Effect on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำต่อความพึงพอใจในผลผลิตจากงานและความผูกพันองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 100 คน และผู้จัดการ 20 คนจากหน่วยงานนั้น ๆ ของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในประเทศสิงคโปร์ ผลการศึกษา พบว่าผลที่ได้มีแนวโน้มที่คล้ายคลึงกับผลการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ พฤติกรรมของผู้นำกับผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ พบว่า พฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของผู้นำ สามารถทำนายความพึงใจในงานได้ ร้อยละ 29 ทำนายความผูกพันองค์กรได้ ร้อยละ 22 และทำนายผลผลิตจากงานได้ ร้อยละ 9

Fang (2001) ได้ศึกษาเรื่อง *Turnover Propensity and its Cause Among Singapore Nurses: An Empirical Study* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการลาออกเป็นจำนวนมากของอาชีพพยาบาลในประเทศสิงคโปร์ โดยกลุ่มตัวอย่าง

ประกอบอาชีพพยาบาลจากโรงพยาบาลขนาดใหญ่ จำนวน 180 คน ผลการศึกษา พบว่า (1) ความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการลาออก (2) ความผูกพันต่อวิชาชีพ เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความคิดที่จะลาออก และ (3) ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจต่อหัวหน้างานสามารถใช้ทำนายผลความตั้งใจในการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ทำในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา

Al-Hawajreh (2007, pp. 1-24) ได้ศึกษาเรื่อง *Exploring the Relation Between Occupational Stress on Organizational Commitment Among Nurses in Selected Jordanian Hospitals* มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดจากการทำงานกับความผูกพันองค์กรของกลุ่มพยาบาลจากโรงพยาบาลในกรุงจอร์แดน โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน ที่สุ่มตัวอย่างจากประชากรของโรงพยาบาล 2 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าพยาบาล จำนวน 38 คน และพยาบาล จำนวน 112 คน โดยตัวแปรอิสระ คือ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน เช่น สภาพแวดล้อมของงาน ความกดดันของงาน ขนาดหน่วยงาน ภาวะผู้นำ ความก้าวหน้า นโยบายองค์กร โอกาสในการศึกษาต่อ และตัวแปรตาม คือ ความผูกพันองค์กร ใช้โปรแกรม SPSS Version 17 ในการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ของตัวแปรต่าง ๆ และสถิติที่ใช้คือ Chi-square Test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ในการประเมินความสัมพันธ์ของตัวแปร ผลการวิเคราะห์ พบว่า (1) ร้อยละ 30 ของพยาบาลมีความเครียดจากการทำงาน (2) ร้อยละ 40 ของพยาบาลมีความผูกพันกับองค์กร และ (3) ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับความเครียดจากการทำงาน ($p = 0.025, r = -0.18$) และตัวแปรระดับการศึกษา การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 92.3

Jahangir and Shokrpour (2008, pp. 375-380) ได้ศึกษาเรื่อง *The Components of Organizational Commitment and Job Satisfaction of Hospital Nurse in Iran* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร 3 ด้าน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร กลุ่มตัวอย่างประกอบพยาบาลจำนวน 220 คน ที่สุ่มเลือกจากพยาบาลจำนวน 786 คน จาก 12 โรงพยาบาลใน

กรุงเตหะราน ประเทศอิหร่าน โดยมีตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจในงาน (2) สภาพงาน (3) ความปลอดภัยในงาน (4) รายได้และผลตอบแทน (5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (6) หัวหน้างาน (7) การบริหารงาน และ (8) ตำแหน่ง โดยมีตัวแปรตาม คือ ความผูกพันองค์กร 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย (1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) (2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่องของผลประโยชน์ (continuance commitment) และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) ใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า (1) ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (2) ประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และ (3) ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

AL-Hussami (2008, pp. 286-295) ได้ศึกษาเรื่อง *A Study of Nurses's Job Satisfaction: The Relationship, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformation Leadership and Level of Education* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และระดับการศึกษา โดยสุ่มเลือกแผนกพยาบาล 4 แผนก จาก 53 แผนก ในเมืองไมอามี รัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา และสุ่มเลือกพยาบาลจำนวน 15 คน จากแต่ละแผนก รวมทั้งสิ้น 60 คน ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ความผูกพันองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และระดับการศึกษา โดยความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรตาม สถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ผลการวิเคราะห์พบว่า (1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความผูกพันองค์กรกับความพึงพอใจในงาน ($p < 0.05, r = 0.90$) (2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรกับความพึงพอใจในงาน ($p < 0.05, r = 0.93$) (3) ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความพึงพอใจในงาน ($p > 0.05, r = 0.08$) (4) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในงาน

($p < 0.05$, $r = 0.91$) และ (5) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับการศึกษากับความพึงพอใจในงาน ($p < 0.05$, $r = 0.34$)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร สามารถสรุปตัวแปร ได้ดังนี้ ข้อมูลส่วนบุคคล (เพศ อายุ อาชีพ รายได้ อายุงาน และตำแหน่ง) นโยบายองค์กร ภาวะผู้นำ หัวหน้างาน พฤติกรรมผู้นำ การบริหารงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนทางสังคม ความเหนื่อยหน่ายในงาน ประเภทขององค์กร ขนาดหน่วยงาน ความเครียด การมอบอำนาจ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานความปลอดภัยในงาน โอกาสในการศึกษาต่อ และผลตอบแทนจากการทำงาน (ดูตาราง 10)

ตาราง 10

สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์การ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปี	ชื่อเรื่อง	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	สถิติ
พ.ศ. 2542	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก	สนับสนุนทางสังคม	ความตั้งใจที่จะลาออก	สถิติเชิงพรรณนา
ค.ศ. 1999	จากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล สังกัดสำนักงานแพทย์	ความเครียดในบทบาท ลักษณะของงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่ออาชีพ ความเหนื่อยหน่ายในงาน	จากงาน	วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ วิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) วิเคราะห์สมการ โครงสร้างเชิงเส้นสาเหตุและผล (lisrel)
พ.ศ. 2544	Leadership Behaviors: Effect on Job	พฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของผู้นำ	ความพึงพอใจในงาน	วิเคราะห์สัมประสิทธิ์
ค.ศ. 2001	Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment		ความผูกพันองค์การ ผลผลิตจากงาน	สหสัมพันธ์ (pearson) วิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (multiple regression)

ตาราง 10 (ต่อ)

ปี	ชื่อเรื่อง	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	สถิติ
พ.ศ. 2500	Job Satisfaction and Organization	ประเภทของโรงพยาบาล	ความพึงพอใจในงาน	สถิติเชิงพรรณนา
ค.ศ. 2007	Commitment Among Professional Physicians Working in Thai Public and Private Hospitals	ข้อมูลส่วนบุคคล	ผูกพันองค์กร	การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ค่าเฉลี่ยประชากร (<i>t</i> test) สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (spearman correlation) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกลุ่ม (chi-square)
พ.ศ. 2550	ปัจจัยที่มีผลทำให้แพทย์คงอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน	ปัจจัยส่วนบุคคล	ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน/ความตั้งใจย้ายหรือลาออกจากโรงพยาบาล	สถิติเชิงพรรณนา
ค.ศ. 2007		ปัจจัยด้านองค์กร	ชุมชน	ค่าเฉลี่ยประชากร (<i>t</i> test) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกลุ่ม (chi-square)
		ปัจจัยเกี่ยวกับงาน		
		ปัจจัยเกี่ยวกับรายได้		

ตาราง 10 (ต่อ)

ปี	ชื่อเรื่อง	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	สถิติ
พ.ศ. 2550	Exploring the Relation between	ข้อมูลทั่วไป	ความผูกพันองค์กร	สถิติเชิงพรรณนา
ค.ศ. 2007	Occupational Stress on Organizational Commitment Among Nurses in Selected Jordanian Hospital	ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน		วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกลุ่ม (chi-square) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (pearson correlation)
พ.ศ. 2551	ความพึงพอใจในการทำงานและความ	ข้อมูลทั่วไป	ความตั้งใจที่จะลาออก	สถิติเชิงพรรณนา
ค.ศ. 2008	ผู้ปกครองกับการกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเกษตรกรไทย	ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร	จากงาน	ค่าเฉลี่ยประชากร (<i>t</i> test) วิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงสาเหตุและผล (lisrel)
พ.ศ. 2551	การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน	อายุเพศ สถานภาพสมรส	การคงอยู่ของแพทย์	วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกลุ่ม (chi-square)
ค.ศ. 2008	ของประเทศไทย	ภูมิถ้านำตำแหน่ง วิชาชีพทั่วไป การรับเข้าศึกษา รูปแบบ การศึกษา ความพึงพอใจของแพทย์		สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) วิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (multiple regression)

ตาราง 10 (ต่อ)

ปี	ชื่อเรื่อง	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	สถิติ
พ.ศ. 2550	การเคลื่อนย้ายและการกระจายกำลังคนของ	ข้อมูลทั่วไป	การเคลื่อนย้าย	สถิติเชิงพรรณนา
ค.ศ. 2008	เกษตรกรในประเทศไทย: จากอดีตถึงปัจจุบัน			การสนทนากลุ่ม
พ.ศ. 2551	The Components of Organizational	ข้อมูลทั่วไป	ความผูกพันองค์กร	สถิติเชิงพรรณนา
ค.ศ. 2008	Commitment and Job Satisfaction of Hospital Nurse in Iran	ความพึงพอใจในงาน สภาพงาน ความปลอดภัยในงาน รายได้และผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน หัวหน้างาน การบริหารงาน ตำแหน่ง		สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (pearson correlation)
พ.ศ. 2551	A Study of Nurses's Job Satisfaction:	ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ	ความผูกพันองค์กร	สถิติเชิงพรรณนา
ค.ศ. 2008	The Relationship, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformation Leadership and Level of Education	ความพึงพอใจในงาน		สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (pearson correlation) วิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (multiple regression)

ตาราง 10 (ต่อ)

ปี	ชื่อเรื่อง	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	สถิติ
พ.ศ. 2552	การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน ของประเทศไทย	อายุเพศ สถานภาพสมรส ภูมิดำเนินตำแหน่ง วิชาชีพ ทั่วไป การรับเข้าศึกษา รูปแบบการศึกษา ความพึงพอใจของแพทย์	การคงอยู่ของแพทย์	วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกลุ่ม (chi-square) สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) วิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (multiple regression)

การวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร

จากการศึกษาของผู้วิจัย เกี่ยวกับบุคลากรกับความผูกพันองค์กร และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร ได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร จำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรที่ศึกษาตามองค์ประกอบของความผูกพัน (say, stay, and strive) (Hewitt Associates, 2003; 2008) กลุ่มที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กร และกลุ่มที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรที่ศึกษาโดยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจบุคลากรในองค์กร

การศึกษาในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 โดยภาพรวมแล้วมีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นการศึกษาเชิงพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กร โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การสื่อสารภายในองค์กร ค่าตอบแทนโดยรวม คุณภาพชีวิต โอกาสต่าง ๆ ที่จะได้รับจากองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น โดยไม่เลือกศึกษาเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว ส่วนการศึกษาในกลุ่มที่ 3 เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร ซึ่งศึกษาโดยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจกับบุคลากรและองค์กรขนาดต่าง ๆ และแบ่งกลุ่มตามระดับความผูกพัน ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรแต่ละกลุ่มขององค์กร มีระดับความผูกพันองค์กรที่เกิดขึ้นจริงในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา สถานที่ ภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก และนำภาพรวมที่ได้จากการศึกษามาเสนอแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อประเมินว่าผลการวิจัยเชิงสำรวจที่ได้นี้มีนัยสำคัญอย่างไรต่อองค์กร เนื่องจากมีผลการศึกษามากมายที่แสดงว่า ความผูกพันองค์กรเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529, หน้า 97; Buchanan, 1974, p. 533; Steers, 1977, p. 48) ทั้งในด้านลูก้า การเงิน ผลประกอบการ และ ความอยู่รอดขององค์กร เป็นต้น จากแนวคิดและทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร ดังนี้

นโยบายขององค์กร ความชัดเจนและแนวทางปฏิบัติที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เมื่อบุคลากรได้รับรู้ เข้าใจนโยบายอย่างถูกต้อง ย่อมส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ในทางกลับกันหากนโยบายคลุมเครือไม่ชัดเจน บุคลากรจะไม่เข้าใจเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงาน และปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543, หน้า 119-120) การมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจนเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความผูกพันองค์กรมากขึ้น (เกศรา รักชาติ, 2550, หน้า 22-25; จำลักษ์ณัฏ ขุนพลแก้ว, 2553, หน้า 29-32; ISR, 2004; Wayne, 2009)

ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในทุกองค์กรควรมี และนำมาใช้ในการพัฒนาความผูกพันองค์กรให้เกิดกับบุคลากร (เกศรา รักชาติ, 2550, หน้า 22-25) จากการใช้ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลซึ่งเป็นผู้นำองค์กร ใช้ความรู้ความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ (George & Stallard, 1980, p. 493; Luthans, 1992, p. 269) นอกจากนี้แล้ว ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรอีกด้วย (Danham et al., 1994, pp. 370-380)

ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่มีความท้าทาย งานที่มีโอกาสลงมือทำงานตั้งแต่ต้นจนจบด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบจูงใจที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในการทำงาน (Herzberg et al., 1959) ผลจากความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่าง ๆ (Bagozzi & Warshaw, 1992, p. 601) ได้แก่ การมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การมีความผูกพันองค์กรได้ (Mowday et al., 1982, pp. 433-434) ถ้าหากบุคลากรไม่มีความผูกพันองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานสาย การขาดงาน การลาออกจากงาน (Angle & Perry, 1981, pp. 1-14) ได้

รายได้และค่าตอบแทน การที่องค์กรแสดงความจริงใจกับบุคลากร ด้วยการให้คุณค่าในการทำงาน ห่วงใยในสวัสดิภาพ สวัสดิการของบุคลากร โดยให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรยอมรับองค์กร สนับสนุนองค์กร เต็มใจเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป บุคลากรจะมีทัศนคติกับ

องค์การในทางบวก และมีความผูกพันกับองค์การ (Rhoades & Eisenberger, 2002, pp. 698-712) ทั้งนี้การได้รับค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินเดือน ผลประโยชน์สวัสดิการบำเหน็จ บำนาญต่าง ๆ เป็นผลมาจากการที่บุคลากรได้ลงทุนทำงานให้แก่องค์การเป็นระยะเวลาหนึ่ง (Becker, 1960, p. 32) บุคลากรที่มีอายุการทำงานอยู่กับองค์การนาน จะมีความผูกพันกับองค์การสูง และจะทำงานอยู่กับองค์การต่อไป ไม่โยกย้ายเปลี่ยนที่ทำงาน (Allen & Meyer, 1990, p. 1)

การพัฒนาและความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพัฒนาและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับความยุติธรรมและรับรู้ถึงหลักการในการพัฒนาและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน (Locke, 1976, p. 1302) การพัฒนาและความก้าวหน้าในวิชาชีพ คือ ปัจจัยด้านหนึ่งในขั้นที่ 4 ของลำดับขั้นของความผูกพัน (Larsen, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงสำรวจของสถาบันวิจัยไอ อี เอส (Robinson et al., 2004) ที่พบว่า โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรส่งผลต่อความผูกพันองค์การ

การมอบอำนาจ ผลการสำรวจของ สถาบันวิจัย ไอ เอส อาร์ (ISR, 2004) ได้เสนอว่าการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้อง และมีอำนาจในการตัดสินใจ จะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันองค์การได้ ทั้งนี้การมอบอำนาจ เป็นการที่บุคคลหรือบุคลากรต้องการมีอำนาจและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ มีความพอใจในสถานการณ์นั้น ๆ มีความภาคภูมิใจ และจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (McClelland & Atkinson, 1961)

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การที่บุคคลหรือบุคลากรต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในกลุ่ม (McClelland & Atkinson, 1961) สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี (Herzberg et al., 1959) การมีมิตรภาพที่ดีระหว่างกันจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน (Arnold & Feldman, 1986, p. 85) และมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความต้องการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จะนำไปสู่การมีความผูกพันองค์การได้ (Mowday et al., 1982, pp. 433-434)

การสื่อสารภายในองค์กร สถาบันวิจัย ไอ เอส อาร์ (ISR, 2004) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาความผูกพันขององค์กร ด้วยการสื่อสารภายในองค์กรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างให้กลุ่มบุคลากรมีความพึงพอใจต่อองค์กร และสามารถพัฒนาไปสู่การสร้างความผูกพันขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เกศรา รักษาติ (2550, หน้า 22-25) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาความผูกพันขององค์กรด้วยการใช้ภาวะผู้นำด้วยการใส่ใจต่อการสื่อสาร รับฟังและรับทราบข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร เพราะการสื่อสารในองค์กรเป็นปัญหาระดับต้น ๆ ของเกือบทุกองค์กร การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากร จะช่วยให้สัมพันธ์ภาพระหว่างกันดีขึ้น และมีผลทำให้บุคลากรมีความผูกพันขององค์กรมากขึ้น

สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข (เกศรา รักษาติ, 2550, หน้า 22-25) สภาพแวดล้อมในการทำงานดี เช่น การระบายอากาศ สิ่งอำนวยความสะดวก แสง เสียง ความสะอาด ความเพียงพอของอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่เหมาะสมแล้ว มีผลทำให้บุคลากรมีสุขภาพจิตและอารมณ์ที่ดี (positive mood) ซึ่งมีผลต่อความผูกพันขององค์กร (Rhoades & Eisenberger, 2002, pp. 698-714)

คุณภาพชีวิตการทำงาน เมื่อบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี พวกเขาจะรู้สึกพึงพอใจและไม่มีความตึงเครียดจากการทำงาน มีความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตการทำงาน รู้สึกมีคุณค่าในตน (Newstrom & Davis 1989, p. 98) และเชื่อว่างานที่เขาทำนั้นมีความหมายต่อตนเอง ต่อองค์กร และต่อสังคม นอกจากนี้แล้วงานวิจัยของสมาคมฮิววิทท์ (Hewitt Associates, 2008) ยังได้นำเสนอกรอบรางวัล (Hewitt's Total Rewards Framework) ว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของกรอบรางวัลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์กร

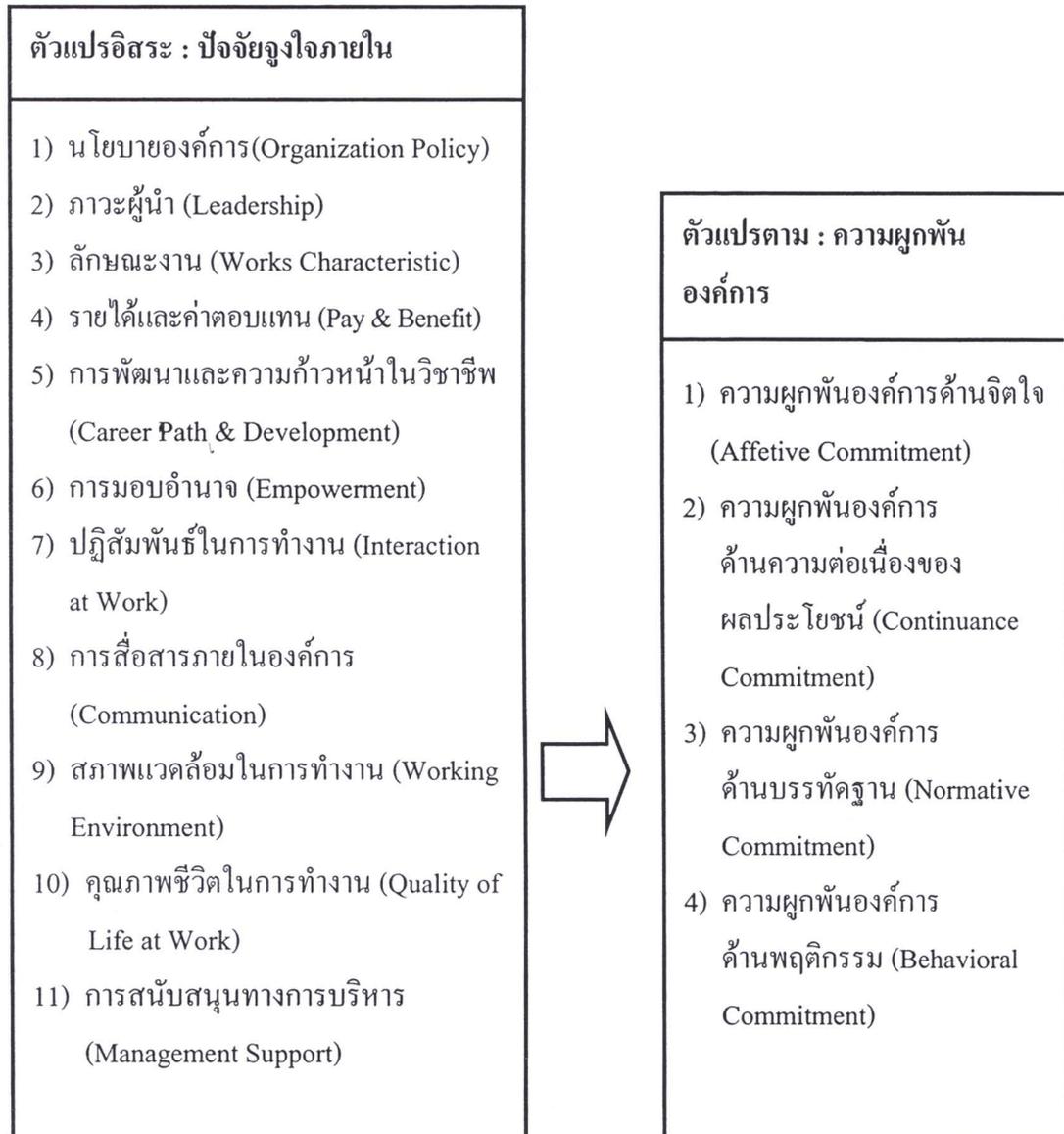
การสนับสนุนทางการบริหาร การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจะเป็นสิ่งที่ช่วยสนองความต้องการทางด้านอารมณ์ของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรและมีส่วนร่วมกับองค์กรตลอดไป การที่บุคลากรเชื่อและรับรู้ว่าองค์กรสามารถพึ่งพาได้ และให้ความช่วยเหลือบุคลากร รวมทั้งให้การ

สนับสนุนในด้านต่าง ๆ บุคลากรจะรู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณกับองค์กร มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรตลอดไป (Rhoades & Eisenberger, 2002, pp. 698-714)

ความผูกพันองค์กร จากแนวคิดความผูกพันองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำประเภทความผูกพันองค์กร ซึ่งประกอบด้วย (1) ความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ (affetive commitment) (2) ความผูกพันองค์กรด้านความต่อเนื่องของผลประโยชน์ (continuance commitment) (3) ความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) และ (4) ความผูกพันองค์กรด้านพฤติกรรม (behavioral commitment) มากำหนดเป็นตัวแปรตาม สำหรับการศึกษาระดับปริญญาโท ภายใต้นี้มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสาธารณสุข ศึกษาเปรียบเทียบโรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก จังหวัดนครราชสีมา โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพ 10



กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 10 กรอบแนวคิดในการวิจัย