

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. การบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

1.1 ความหมายความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการและนักวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันไว้ดังนี้

Mowday, Porter, and Steers (1979 : 95) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของพนักงานแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร ในเรื่องของการมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อองค์กร โดยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ
3. มีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

O' Reilly (1981 : 597 – 614) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคนที่ผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน (Job Involvement) ความจงรักภักดีและความเชื่อในค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ความยินยอมทำตาม (Compliance) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง

2. การยึดถือองค์กร (Identification) การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์กร และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. การซึมซับค่านิยมขององค์กร (Internalization) คือ การที่บุคคลยอมรับค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง

Yoder (1981 : 543) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า องค์กรต่างๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมกันของเจตคติ ความเข้าใจและอารมณ์ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการอุทิศเพื่อการมีส่วนร่วม เป็นวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ในการจัดการของทรัพยากรมนุษย์

Northcraft & Neale (1990 : 464 – 465) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
2. มีความตั้งใจ และความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
3. มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

Schalk & Freese (1997 : 109) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานให้กับองค์กร โดยให้ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานตามสัญญาที่ตกลงไว้กับองค์กร

Institute of employment studies (IES) (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ ทศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรจะให้ความสำคัญต่อบริบททางธุรกิจและให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ภายใต้อผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550:278) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2547:38) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร คือ ทศนคติที่สะท้อนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลกับองค์กร ผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมองตนเองเป็นสมาชิกที่แท้จริงขององค์กร สิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่องค์กรทำให้ไม่พอใจก็จะไม่สนใจ และปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

จะมองตนเองเป็นเหมือนคนภายนอก แสดงความไม่พอใจในสิ่งต่างๆ และไม่คิดว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กรในระยะยาว

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 98-99) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกก็จะมีความรู้สึกรักองค์กร ทัศนคติที่ดีได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงานดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของๆ ตน แก้วตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะใช้สรรพนามแทนตัวว่าเราหรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของพวกเรา

การผูกพันกับองค์กร มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจาก

1.1 เชื้อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

1.2 เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

Luthans (1992 : 133) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเสมือนความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Feeling of Belonging) ความจงรักภักดี (Loyalty) และการยึดถือเป็นแบบอย่างหรือการแสดงตนในนามองค์กร (Organizational Identification) และชี้ว่าความผูกพันเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นทัศนคติของบุคลากรที่แสดงถึงความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร

Mathis and Jackson (2002) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของพนักงานและความต้องการที่จะทำงานในองค์กร

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรที่มีลักษณะและสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีสภาวะทางจิตใจ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความหวังไขในความสำเร็จขององค์กร แสดงออกทางพฤติกรรมโดยมีความศรัทธา การยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และคุณค่าขององค์กร รวมถึงเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กรและพร้อมที่จะเรียนรู้ หาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ตลอดจนมีความ



ภาคภูมิใจในการที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิก
ภาพขององค์กร

1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเป็นตัวทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน จาก
การศึกษาของ Steers (อ้างถึงใน วันทนี นิมิชชัชย, 2544 : 15) พบว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อ
องค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย ซึ่งจะเป็นผลดีต่อ
องค์กรและผู้ปฏิบัติงานเอง โดยความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้
เนื่องจาก หากพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่าง
มาก จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ มีความเชื่อว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมี
แรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ เช่น จากการศึกษาของ
Dacoits & Summer (1987 : อ้างถึงใน วิระวัฒน์ ขวตระกูล, 2541 : 13) พบว่า ความผูกพันต่อ
องค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญ กำลังใจ
ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีความผูกพันต่อ
องค์กรต่ำจะผูกพันกับสิ่งอื่น เช่น งานอดิเรก ครอบครัว กีฬาฯ กล่าวคือ

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) Blau (1986 : อ้างถึงใน พรกนก จันทรสาทรกุล,
2549 : 17) พบว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะแสดงความเฉื่อยชา หรือการขาดงาน
อย่างไม่มีเหตุผลน้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ นั่นคือ หากพนักงานที่มีความ
ผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีอัตราการขาดงานต่ำ ส่วนคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักพบว่าจะ
ขาดงานเป็นประจำ

2. อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turn over) นักวิชาการเชื่อว่า ความผูกพันต่อ
องค์กรจะมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน โดยถือเป็นตัวทำนายการลาออกที่ดีอย่าง
หนึ่ง ซึ่งสอดคล้องตามความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ที่หมายถึง ความปรารถนาหรือความ
ต้องการของพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและไม่มีความต้องการโยกย้าย
เปลี่ยนไปทำงานกับองค์กรอื่น เช่นการศึกษาของ Fazzi (1994 : 17-19 อ้างถึงใน วชิพันธ์ ฉัตร
เนตร, 2545 : 12) ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความ
ผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร และเป็น
หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อพนักงานเพื่อลดการสูญเสีย
บุคลากรที่มีค่าแก่องค์กรไป และเช่นเดียวกับ Whitley and Cooper (1998 : 521-539 อ้างถึงใน นง
เยาว์ แก้วมาศ, 2542 : 20) พบว่า การที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลในแง่ลบต่อ

องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉย (Neglect) ต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์การ ตลอดจนการลาออกจากองค์การ ไปในที่สุด

3. การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย แต่ความผูกพันต่อองค์การอาจไม่ได้ส่งผลหรือ เป็นสิ่งที่ตัดสินระดับการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแน่นอน เพราะการปฏิบัติงานที่แท้จริงมีปัจจัยหลายอย่างที่ใช้ประกอบการตัดสินใจได้แก่ ระดับการตั้งใจ ความชัดเจนในบทบาท และความสามารถ แต่กระนั้นความผูกพันต่อองค์การจะเป็นปัจจัยสำคัญไปสู่ความพยายามพื้นฐานในการปฏิบัติงาน และส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์กับองค์การ คือ พนักงานจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์การยิ่งขึ้น ทั้งนี้ อาจจะเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง (Extra role Behavior) ซึ่งพนักงานยินดีจะกระทำเพื่อองค์การโดยมิได้หวังสิ่งตอบแทนใดๆ ตามแนวคิดของ Smith and Others (1983 : 653-663 อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542 : 20)

4. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal Attainment) พนักงานที่ความผูกพันต่อองค์การจะมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานกับองค์การ โดยมีความเชื่อ และความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์การให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ และจากเหตุผลดังกล่าว บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจะมีความเกี่ยวพันหรือผูกพันอย่างมากต่องาน ซึ่งลักษณะงานจึงเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลสนับสนุนกิจกรรมที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การเพราะเห็นว่า งานคือ หนทางที่ตนเองสามารถจะทำประโยชน์ให้กับองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ (อ้างถึงใน ไพรัตน์ ชูมาลัยวงศ์, 2543 : 13)

ภรณ์ กীরติบุตร (อ้างใน มนทิรา ซ็อคอกรัก, 2549 : 12-13) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ดังนี้

1. พนักงานมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย เกิดจากตัวพนักงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธาขององค์การ
3. เหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การทำให้มีความผูกพันอย่างมากต่องานที่ทำ เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางที่ตนเองสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ
4. บุคคลมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การ มิให้มีผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น

สุพินดา คิวานนท์ (2545) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่สุดองค์กรนั้นจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อมร สุวรรณนิมิตร (2541 : 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรคือบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความพึงพอใจในงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม เต็มใจ เอาใจใส่ ต้องการจะอยู่กับองค์กรพยายามทำงานที่จะทำงานให้ดีที่สุดและมีจิตใจผูกพันต้องการเห็นความก้าวหน้าขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถใช้ประโยชน์ในการคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ความสามารถในการผลิตการขาดงาน การมาทำงานสาย และการลาออกจากงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ความผูกพันยังมีผลต่อการทำงาน (Job Performance) และมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้

Fazzi (1994 : 17-19) ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อพนักงาน เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์กรไป

The Gallup Organization (2002) เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา ซึ่งนำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมาศึกษาวิจัย โดยแบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2) พนักงานที่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน (Not-engaged employee) คือ พนักงานที่เสมือน “ผีดิบในองค์กร” ทำเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียงแต่ที่จะไม่คำนึงสัญญาต่อองค์กร แต่ยังทำเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

3) พนักงานที่สร้างปัญหาให้องค์กร (Actively disengaged employee) คือ พนักงานพวกที่สร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงานที่ทำ และยังส่งต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบๆข้างเปรียบเสมือน “แอปเปิ้ล

เนา” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น ในที่สุดไม่เพียงแต่ที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเหล่านี้ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นๆอีกด้วย

1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีการลงทุน (Side – Bet Theory) เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ของ Howard S Becker (Hreibiniake and alutto, 1972 : 564) โดยใช้พื้นฐานเรื่อง Simple Exchange Program ในการสร้าง Side – bet theory ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลจากการที่บุคคลพิจารณาเปรียบเทียบว่า หากเขาลาออกจากองค์กรแล้ว เขาจะสูญเสียอะไรบ้าง การที่คนๆ หนึ่งไปเป็นสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานหนึ่งอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง เขาก็ได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญา กำลังใจลงไป ในช่วงเวลานั้นให้กับองค์กร และยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่นโอกาสจะไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น บุคคลผู้นั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับผลตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนที่จะครบกำหนดที่จะได้รับการพิจารณา บำเหน็จ บำนาญ หรือผลตอบแทนอื่นซึ่งต้องมีกำหนดเวลา ก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกาย สติปัญญาลงไปโดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนๆ หนึ่งเข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาลงทุนอยู่ในกิจการหรือองค์กรนั้นมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีตามระยะเวลา และยากต่อการที่จะละทิ้งจากองค์กรไป เพราะหมายถึงประโยชน์ที่จะเสียไปมากขึ้น

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Reward – cost notation) Peter Blau (อ้างถึง Olsen 1987 : 90 – 92) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนไว้ว่า การปฏิสังสรรค์ทางสังคมจะเริ่มขึ้นเมื่อผู้กระทำทางสังคมไม่ว่าจะเป็นคนหรือองค์กรให้บางสิ่งบางอย่างแก่ผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องการบางประการกลับคืน ถ้าผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่งได้ตอบในลักษณะที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนก็เกิดขึ้น แรงดึงดูดใจพื้นฐานและธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนนี้ สามารถเกิดขึ้นได้หลายๆ รูปแบบ กล่าวคือ ผู้กระทำแต่ละคนมีสิ่งของ (objects) ซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งต้องการและแต่ละฝ่ายสามารถตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม การแลกเปลี่ยนจะดำเนินไปตามหลักพื้นฐานของการปฏิสังสรรค์แลกเปลี่ยนคือ บุคคลแต่ละคนซึ่งให้รางวัล (Rewards) แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดภาวะแก่ผู้รับ ดังนั้นเพื่อปลดเปลื้องภาระรับผิดชอบนี้ ฝ่ายผู้รับจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนแก่ฝ่ายผู้ให้ ทั้ง 2 ฝ่ายมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสิ่งของของเขาให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งเพิ่มสิ่งของในการแลกเปลี่ยนและหลีกเลี่ยงการเป็นหนี้บุญคุณ

ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในช่วงแรก อาจจะไม่แน่นอนเสียทีเดียวเว้นแต่ผู้มีส่วนจะมีบรรทัดฐานของการถ้อยที่ถ้อยอาศัยต่อกัน (norm of reciprocity) คือ เมื่อฝ่ายหนึ่งมอบสิ่งของให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่เป็นผู้รับมีหน้าที่ที่จะต้องให้กลับคืน หรือถูกบังคับด้วยอำนาจภายนอกบางประการ ไม่มีผู้กระทำคนใดรับประกันว่าการกระทำในครั้งแรกของเขาจะได้รับการโต้ตอบจากอีกฝ่ายหนึ่ง ถ้าการกระทำครั้งแรกไม่ได้รับการโต้ตอบแลกเปลี่ยนก็จะสิ้นสุดลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันผลประโยชน์ของตัวเอง โดยปกติแล้วผู้ที่ได้รับจะนำไปสู่การคืนผลประโยชน์ชดเชยบางประการตอบแทน ในทางตรงกันข้ามเป็นการยากที่เข่าจะได้รับผลประโยชน์กลับคืนจากฝ่ายแรก ดังนั้นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองจำเป็นต้องโต้ตอบ เพื่อให้ได้ประโยชน์ตอบแทนเพิ่มขึ้นในอนาคต

Allen and Meyer (1990 : อ้างถึงใน วัชยากร สีนพูล , 2551) ได้สรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ท่วมเทลุทิศตนให้กับองค์กร

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคลโดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานของสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร ซึ่งแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

Robinson D. and others (“The Drivers of Employee Engagement” online, 2006) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความผูกพัน (Engagement) จะมีส่วนทับซ้อนระหว่างเรื่องความผูกพันและพฤติกรรมของคนในองค์กร แต่ส่วนที่แตกต่างกันคือ ความผูกพันเป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้น 2 ทาง กล่าวคือ องค์กรต้องสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และในทางตอบแทน พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่แตกต่างกัน

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529 : 34-41) ได้ให้ความเห็นในเรื่องเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎีต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรนี้อาจใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกของ

องค์การได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน (Employee Turnover) อัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์การ เนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การก็จะมีการแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่โยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่อง หรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การเนื่องจากความผูกพันต่อองค์การมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในองค์การต้องเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อยๆ พัฒนาขึ้นช้าๆ อย่างมั่นคง

3. การทำความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ช่วยให้เข้าใจถึงธรรมชาติของคน โดยทั่วไปมากขึ้นถึงกระบวนการ หรือขั้นตอนที่คนจะสร้างความผูกพันหรือเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อยๆ ขึ้นมา เนื่องจากพฤติกรรมต่างๆ ย่อมมีที่มาเป็นเรื่องความมุ่งหมายหรือเป้าหมายของมนุษย์ มีผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความแตกต่างกัน ในด้านของค่านิยม ทักษะคิด บุคลิกภาพและบทบาท การเข้าใจกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้มากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีความเต็มใจและตั้งใจทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น องค์การจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการในสิ่งต่างๆ ของพนักงานทั้งในด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่เขาควรจะได้รับนอกเหนือจากผลตอบแทนรายเดือนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยตระหนักว่าสิ่งที่เขาได้รับนั้นคุ้มค่ากับสิ่งที่เขาลงทุน ทั้งเวลา กำลังกายและกำลังสติปัญญา ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ซึ่งหากองค์การสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ก็จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในที่สุด และความผูกพันต่อองค์การยังเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถพยากรณ์อัตราการเข้า-ออก การโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำหรือไม่มีเลย ซึ่งผลดีจะตกอยู่กับองค์การและผู้ปฏิบัติงานเอง อันเป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาทุกประการ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน

นักวิชาการและนักวิจัยในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรได้พยายามศึกษาอย่างกว้างขวางเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ถึงแม้จะยังไม่สามารถหาตัวแปรต่างๆ ได้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วน แต่ผลจากการสำรวจเอกสารและงานวิจัยพบว่าตัวแปรต่างๆ ที่ถูกนำมาศึกษามีความน่าสนใจและสามารถนำมาอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยตัวแปรที่ถูกนำมาใช้ในการอธิบายนั้นจะแตกต่างกันไปตามความสนใจของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

Steers และ Porter (1991 : 128) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล

1.1 อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิดมีความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย และยังอายุมากขึ้นก็จะพบว่าสมาชิกองค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ความหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษเช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุราชการ และการได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น

1.2 ระดับการศึกษา บุคลากรที่มีการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูง จะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง เนื่องจากมีข้อมูลต่างๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่าย

1.3 เพศ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย และพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย เพศหญิงต้องพึ่งพาอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ในการทำงาน

1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้เพิ่มความดึงดูดใจให้การปฏิบัติงานและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้น เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้นแสดงถึงการใช้โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

1.6 สถานภาพสมรส บุคคลที่มีภาระครอบครัวแล้ว จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด ทั้งนี้เพราะภาระที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า

อีกทั้งมองงานของเขาในทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีกว่า จึงไม่ต้องการเปลี่ยนงาน ยิ่งเมื่อต้องมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่มอีก ก็ยิ่งพบว่ามีความผูกพันสูงขึ้น

2. ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาท

ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตนเอง ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความชัดเจนของงาน หมายถึง งานที่มีการระบุขอบเขตซึ่งจำเป็นต้องทำให้เสร็จในภาพรวมและสามารถแยกเป็นชิ้นงานได้ด้วย ทำให้บุคลากรสามารถทำงานเหล่านั้นได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยมีผลงานให้เห็นชัด

2.2 ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และรู้สึกต้องการจะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

2.3 งานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและใช้สติปัญญาและใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ ความท้าทายของงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการทำงาน และแสดงความสนใจทำงาน เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพราะจะเกิดความพอใจ เมื่อเห็นงานประสบความสำเร็จ

2.4 งานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน จึงเป็นงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลาย เป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง

3. ลักษณะขององค์กร

3.1 การกระจายอำนาจในองค์กร หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร มอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน

3.2 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยเหตุที่สมาชิกในองค์กรได้ลงทุนปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้เกิดความ

รู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนครั้งนี้เพราะผลกำไรขององค์กร ก็คือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน

3.3 ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ในองค์กรขนาดใหญ่ บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูง ทั้งยังทำให้มีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นสูงด้วย

4. ลักษณะประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร

4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นการสร้างความรู้สึกให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรว่า การที่เขาได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้วนั้น เขาควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม

4.2 ความรู้สึกต่อองค์กรว่าเป็นองค์กรที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบปัญหาความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความไว้วางใจในองค์กรสูง รู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

4.3 ความรู้สึกที่ว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนที่มีคุณค่านั้นเป็นเสมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขารู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีคุณค่า และองค์กรได้ตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง

DuBois (1996 : 123-136) พบว่าปัจจัยด้านการบริหารที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มี 6 ประการ คือ

1. การที่องค์กรหรือผู้บริหารให้การยอมรับและเอาใจใส่ต่อบุคลากร (Perception that the Employee is Treated with Respect and Consideration by the Organization)
2. การที่ผู้บริหารตระหนักถึงเรื่องคุณภาพและการบริการลูกค้า (Perception that the Organization is Highly Concerned with Quality and Customer Service)
3. การสั่งการของผู้บริหารที่แสดงถึงความชัดเจน และการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Clearly Defined Job and Responsibilities)
4. ความสามารถของผู้บริหารในการออกแบบงานให้มีความท้าทาย (A Stimulating Job) เช่น การเพิ่มคุณค่าในงาน การให้อิสระในการใช้ความรู้และความสามารถอย่างเต็มที่ รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจ

5. การที่ผู้บริหารสามารถสื่อสารด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรมขององค์กรแก่บุคลากร (Quality of Information Given to Employees on the Company Plans and Activities)

6. การตระหนักถึงประสิทธิผลของการบริหาร (Perception of Administrative Effectiveness)

Mowday et.al (1982) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มจากของ Steers (1997) โดยแบ่งปัจจัยเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) พบว่า อายุ ตำแหน่ง และความ ต้องการประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร

2. ลักษณะงาน (Job or Role-related Characteristics) พบว่า งานที่มีคุณค่านำไปสู่การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ความชัดเจนในบทบาทมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความผูกพัน

3. ลักษณะองค์กร (Structural Characteristics) พบว่า ความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางบวกและระดับความเป็นทางการขององค์กร การกระจายอำนาจ ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานและการควบคุมองค์กร

4. ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experience) เป็นแรงทางด้านสังคม ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญในการเกิดความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ทัศนคติของกลุ่มทางบวกต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร

Skrovan (1983 : อ้างถึงใน อรพินท์ มุสิกนวบุตร, 2547) กล่าวว่า ทัศนคติของความผูกพันต่อองค์กรถูกกำหนดโดย

1. กลุ่มของลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร และลักษณะนิสัยของบุคคลเป็นความรู้สึกด้านบวกหรือลบ หรือการพิจารณาถึงการควบคุมภายในและการควบคุมภายนอก

2. ลักษณะขององค์กร ได้แก่ การออกแบบงานและลักษณะของผู้นำ

3. ปัจจัยที่ไม่ใช่ลักษณะขององค์กร ได้แก่ ทางเลือกอื่นๆ ที่มีหลังจากพิจารณาทางเลือกแล้ว ถ้าองค์กรนั้นอยู่ในระดับแนวหน้าที่จะเลือกเข้าไปปฏิบัติงานก็จะทำให้มีความรู้สึกผูกพันตามมา

Baron (1986 : อ้างถึงใน กชพร ชาวท่าโขลง, 2550) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กรซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า นั่นคือ เป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับความพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวกับงานของตนเอง จะทำให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ
2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับ โอกาสอย่างมากในการหางานใหม่ และมีทางเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ
3. เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมาก ซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนานและมีตำแหน่งงานในระดับสูงๆ และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมีแนวโน้มที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง
4. เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเองพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลปฏิบัติงานและรู้สึกว่าองค์กรเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงาน จะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

Decotis and Summers (1987 : 453) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ประสบการณ์การทำงาน การรับรู้ถึงโครงสร้างของงานและบรรยากาศในองค์กร

Allen และ Meyer (1990 : 8-18) ซึ่งได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้านได้แก่ ด้านความผูกพันทางความรู้สึก ด้านความผูกพันต่อเนื้อง และด้านความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดด้านความผูกพันทางความรู้สึก คือ ประสบการณ์ในการทำงาน
 - 1.1 การรับรู้ของพนักงานถึงขอบเขตความท้าทายของงาน บทบาทและเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน
 - 1.2 การยึดติดของพนักงาน
 - 1.3 พนักงานได้รับความเท่าเทียมกัน
 - 1.4 พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญต่อองค์กร
 - 1.5 ความรู้สึกที่องค์กรสามารถไว้วางใจได้

1.6 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของตน

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดด้านความผูกพันต่อเนื่อง ได้แก่

2.1 อายุ

2.2 ระยะเวลาในการทำงาน

2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ

2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก

2.5 การรับรู้ถึงผลได้หรือผลเสียที่จะได้รับ โดยเปรียบเทียบงานของตนเองกับงานอื่น ๆ เช่น เงินทุนบำนาญที่อาจจะลดลงถ้าลาออกจากองค์กร การลงทุนในอาชีพและทักษะที่ใช้เฉพาะสำหรับงานนั้น ๆ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดด้านความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม ได้แก่

3.1 ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน

3.2 การพึงพาท้องค์การ

3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร

3.4 สิ่งที่ได้รับจากงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ

จากแนวคิดของนักวิชาการ พอสรุปได้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะของงาน ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านผลตอบแทน ด้านโอกาสในการเลือกงาน และด้านประสบการณ์การทำงาน ซึ่งผลจากการศึกษายืนยันว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านอารมณ์ หรือด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรมและด้านค่านิยม

2.1 ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude)

มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Aptus แปลว่า โน้มเอียง ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายของทัศนคติ ใ้ได้อย่างแตกต่างกันตามทรรศนะของตน ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 138) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ สภาวะความพร้อมทางจิตที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรมบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ สถานการณ์ต่าง ๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และสภาวะความพร้อมทางจิตนี้จะต้องอยู่นานพอสมควร

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2541: 64) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ผลผสมผสานระหว่างความนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งออกมาในทาง

ประเมินค่าอันอาจเป็นไปได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น

Newstrom และ Devis (2002: 207) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกหรือความเชื่อ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ตัดสินว่า พนักงานรับรู้สภาวะแวดล้อมของพวกเค้า อย่างไร และผูกพันกับการกระทำของพวกเค้า หรือมีแนวโน้มของการกระทำอย่างไร และสุดท้ายมีพฤติกรรมอย่างไร

Hornby, A S . (2001: 62) “Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English” ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ วิธีทางที่คุณคิดหรือรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่ง และวิธีทางที่คุณประพฤติต่อใครหรือคนใดคนหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คุณคิดหรือรู้สึกอย่างไร

Gibson (2000: 102) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ตัวตัดสินพฤติกรรม เป็นความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบ เป็นสภาวะจิตใจในการพร้อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลนั้น ๆ ต่อบุคคลอื่น ๆ ต่อวัตถุหรือต่อสถานการณ์ โดยที่ทัศนคตินี้ สามารถเรียนรู้หรือจัดการได้โดยใช้ประสบการณ์

Schermerhorn (2000: 75) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ การวางแนวความคิด ความรู้สึก ให้ตอบสนองในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อคนหรือต่อสิ่งของ ในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ และทัศนคตินั้นสามารถที่จะรู้หรือถูกตีความได้จากสิ่งที่คนพูดออกมาอย่างไม่เป็นทางการ หรือจากการสำรวจที่เป็นทางการ หรือจากพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น

ลักษณะของทัศนคติ

เนื่องจากว่านักจิตวิทยาได้ศึกษาในความหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรกล่าวถึงลักษณะรวม ๆ ของทัศนคติที่ทำให้เกิดความเข้าใจทัศนคติให้ดีขึ้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545: 138) ซึ่งลักษณะของทัศนคติ สรุปได้ดังนี้

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้
2. ทัศนคติดีมีลักษณะที่คงทนถาวรอยู่นานพอสมควร
3. ทัศนคติดีมีลักษณะของการประเมินค่าอยู่ในตัว คือ บอกลักษณะดี – ไม่ดี

ชอบ – ไม่ชอบ เป็นต้น

4. ทัศนคติทำให้บุคคลที่เป็นเจ้าของพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่หมายของทัศนคติ
5. ทัศนคติบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับสิ่งของและ

บุคคลกับสถานการณ์ นั่นคือ ทัศนคดีย่อมมีที่หมายนั่นเอง

องค์ประกอบของทัศนคติ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเรื่ององค์ประกอบของทัศนคติ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้สึก (Affective) องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึกของทัศนคติ คือ การได้รับการถ่ายทอด การเรียนรู้มาจากพ่อ แม่ ครู หรือกลุ่มของเพื่อนๆ
2. ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive) องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจของทัศนคติ จะประกอบด้วย การรับรู้ของบุคคล ความคิดเห็น และความเชื่อของบุคคล หมายถึง กระบวนการคิด ซึ่งเน้นไปที่การใช้เหตุผล และตรรกะ องค์ประกอบที่สำคัญของความรู้ ความเข้าใจ คือ ความเชื่อในการประเมินผลหรือความเชื่อที่ถูกประเมินผลไว้แล้วโดยตัวเองประเมิน ซึ่งความเชื่อเหล่านี้จะแสดงออกมาจากความประทับใจในการชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นรู้สึกต่อสิ่งของ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
3. พฤติกรรม (Behavioral) องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจของทัศนคติจะหมายถึง แนวโน้มหรือความตั้งใจ (intention) ของคนที่จะแสดงบางสิ่งบางอย่างหรือที่จะกระทำ (ประพฤติ) บางสิ่งบางอย่างต่อคนใดคนหนึ่ง สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในทางใดทางหนึ่ง เช่น เป็นมิตร ให้ความอบอุ่น ก้าวร้าว เป็นศัตรู เป็นต้น โดยที่ความตั้งใจนี้อาจจะถูกวัด หรือประเมินออกมาได้จากการพิจารณาองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรมของทัศนคติ

ประเภทของทัศนคติ

การแสดงออกทางทัศนคติสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (คารณิ, 2542: 43) คือ

1. ทัศนคติในทางบวก (Positive Attitude) คือ ความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ดีหรือยอมรับ ความพอใจ เช่น นักศึกษาที่มีทัศนคติที่ดีต่อการโฆษณา เพราะวิชาการโฆษณาเป็นการให้บุคคลได้มีอิสระทางความคิด
 2. ทัศนคติในทางลบ (Negative Attitude) คือ การแสดงออก หรือความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ไม่พอใจ ไม่ดี ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย เช่น นิดไม่ชอบคนเลี้ยงสัตว์ เพราะเห็นว่าทารุณสัตว์
 3. การไม่แสดงออกทางทัศนคติหรือมีทัศนคติเฉยๆ (Negative Attitude) คือ มีทัศนคติเป็นกลางอาจจะเพราะว่าไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ หรือในเรื่องนั้นๆ เราไม่มีแนวโน้มทัศนคติอยู่เดิมหรือไม่มีแนวโน้มทางความรู้ในเรื่องนั้นๆ มาก่อน เช่น เรามีทัศนคติที่เป็นกลางต่อผู้ไม่โครเวฟ เพราะเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับโทษหรือคุณของผู้ไม่โครเวฟมาก่อน
- จะเห็นได้ว่าการแสดงออกของทัศนคตินั้น เกิดจากการก่อตัวของทัศนคติที่สะสมไว้ เป็นความคิดและความรู้สึก จนสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ตามทัศนคติต่อสิ่งนั้น

3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 ประวัติและความเป็นมา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย ตั้งอยู่ที่เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ถือกำเนิดจาก "โรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน" ที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ก่อตั้งขึ้นภายในพระบรมมหาราชวัง เมื่อปี พ.ศ. 2442 พร้อมทั้งพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้อัญเชิญ "พระเกี้ยว" มาเป็นเครื่องหมายประจำโรงเรียน การดำเนินงานของโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ จนกระทั่ง เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459 (ขณะนั้นนับวันที่ 1 เมษายน เป็นวันขึ้นปีใหม่ นับอย่างใหม่ต้องเข้าปี พ.ศ. 2460) พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย และพระราชทานนามว่า "จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" เพื่อเป็นพระบรมราชานุสาวรีย์เฉลิมพระเกียรติแห่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระบรมชนกนาถของพระองค์ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2460 ถึงปัจจุบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีผู้บัญชาการและอธิการบดีดำรงตำแหน่งมาแล้ว 16 คน อธิการบดีคนปัจจุบัน คือ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล

ในอดีต ผู้ที่จบการศึกษาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับพระมหากรุณาธิคุณ ให้เข้ารับพระราชทานปริญญาบัตรจากพระหัตถ์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช แต่ในปัจจุบันพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินมาปฏิบัติพระราชกรณียกิจแทนพระองค์ในการพระราชทานปริญญาบัตร แก่บัณฑิต มหาบัณฑิต และคุณวุฒิปันจิต แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงสร้างองค์การของจุฬาฯ ประกอบไปด้วยสภามหาวิทยาลัย โดยมีศาสตราจารย์ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี คือ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล รองอธิการบดี 9 ท่าน และผู้ช่วยอธิการบดี 19 ท่าน ดูแลหน่วยงานต่างๆ อันประกอบไปด้วย สำนักงานมหาวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สำนักวิชา สถาบัน และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีสภาคณาจารย์ ที่ปรึกษา รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ อีกมากมาย

ปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับยกย่องเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ทั้งในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์การแพทย์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ และได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาในระดับดีมาก จาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เปิดการเรียนการสอนใน 19 คณะ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย และสถาบันต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 492 สาขาวิชา หลักสูตรนานาชาติและภาษาอังกฤษ รวมทั้งสิ้น 70 สาขาวิชา นอกจากนี้

ยังได้จัดตั้งสถาบันวิจัยขึ้นภายในมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งเพื่อดำเนินการวิจัยในศาสตร์ต่าง ๆ ด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจำนวนบุคลากรทั้งหมดจำนวน 8,256 คน โดยมีบุคลากรตำแหน่งทางวิชาการเป็นจำนวนมากกว่า 2,800 คน

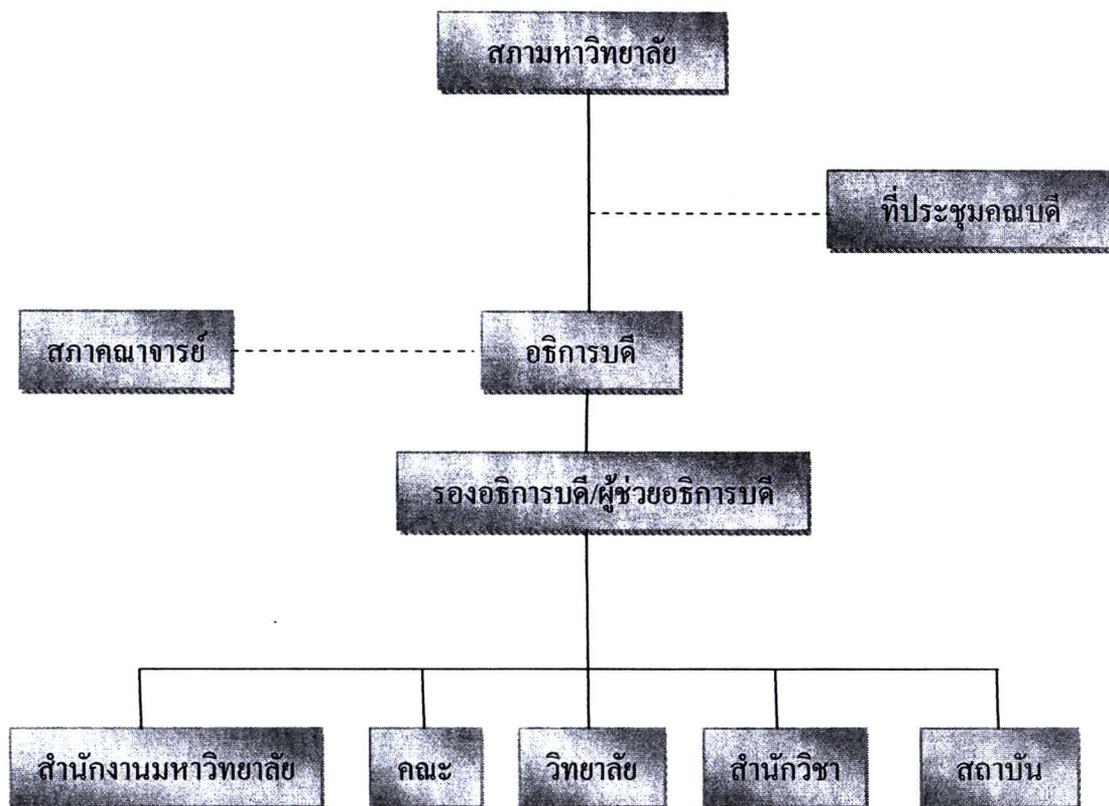
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการดำเนินงาน โดยเน้นที่การเป็นแหล่งความรู้ และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เพื่อเสริมสร้างคนและสังคมไทยให้พึ่งพาตนเอง แข่งขัน และร่วมมือได้อย่างทัดเทียมและยั่งยืนในประชาคมโลก มุ่งเน้นการผสมผสานการวิจัยเข้ากับการเรียนการสอน และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐาน ในระดับนานาชาติ และเหมาะสมกับสังคม สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำสังคมได้ รวมทั้งการตระหนักถึงกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อันได้แก่ นิสิต บุคลากร ผู้ใช้บัณฑิต สังคมและประเทศ เป็นหลัก โดยมุ่งเน้นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของระบบและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ผ่านการระดมความคิดของ คณะผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการและผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อนำเสนอต่อสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2 การบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น แบ่งโครงสร้างออกเป็นส่วนสำคัญๆ คือ องค์การเชิงนโยบาย ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยซึ่งปัจจุบันมี ศาสตราจารย์ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา เป็นนายกสภาฯ ดร.กอบปร กฤตยาภิรม เป็นอุปนายกสภาฯ กรรมการสภา ประกอบด้วย ผู้แทนฝ่ายบริหาร ผู้แทนฝ่ายคณาจารย์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีการประชุมในทุกวันพฤหัสบดีสุดท้ายของเดือน เพื่อพิจารณากำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนทำการตัดสินใจอนุมัติและวางกฎระเบียบต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

การดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้คณะวิชา/สถาบัน/วิทยาลัย ซึ่งมีคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/วิทยาลัย เป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็น 19 คณะ วิทยาลัย 3 แห่ง มีภาระหน้าที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การวิจัยและบริการทางวิชาการ สถาบัน 9 แห่ง มีภาระหน้าที่ในการวิจัย การจัดการศึกษาและการบริการวิชาการ ส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สำนักวิชา วิทยาลัย และสถาบัน 9 แห่ง และสถาบันสมทบ 2 แห่ง มีภาคีวิชาการทั้งสิ้น 132 ภาคีวิชา

ในส่วนของการบริหารงานประจำ ตลอดจนการให้การสนับสนุนและบริการต่างๆ จะอยู่ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย อันประกอบไปด้วยสำนัก และสำนักงานต่างๆ ซึ่งมีขอบเขตภารกิจหน้าที่ของตนเป็นการเฉพาะ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอิสระหรือศูนย์วิสาหกิจ ทำหน้าที่เป็นกลไกพิเศษรับผิดชอบในการดำเนินงานบางประการเพื่อเสริมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.1 ผังองค์กรการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยใช้กำหนดทิศทางดำเนินการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระหว่างปี พ.ศ.2551 – 2555

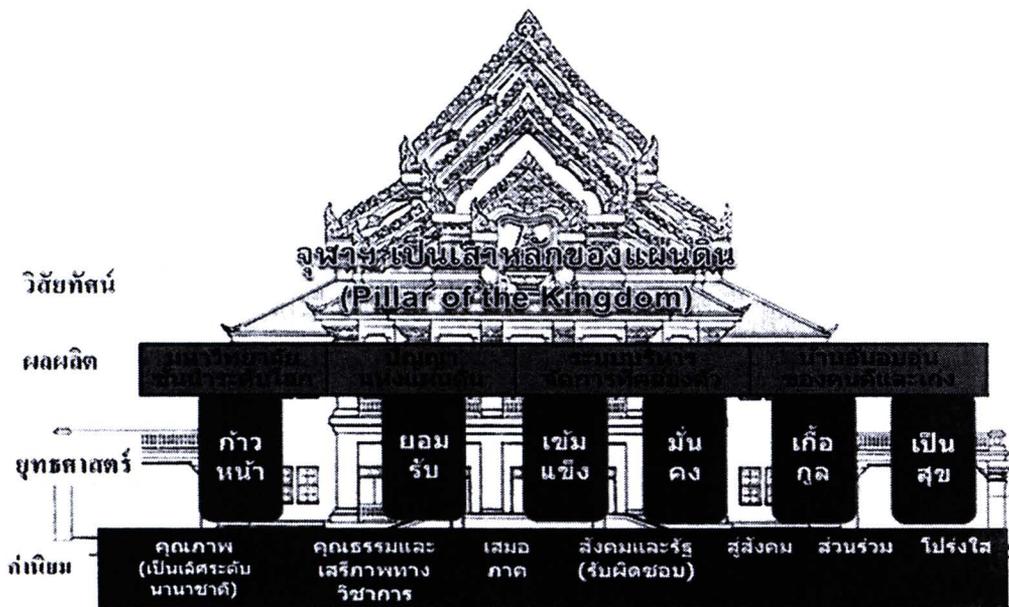
จุฬาลง เป็นเสาหลักของแผ่นดิน (Pillar of the Kingdom)

ผลผลิตที่สำคัญในระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2551 – 2555)

1. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก
2. “ เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่ คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว
4. เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง

โครงสร้างของยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 – 2555

ยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระหว่างปี พ.ศ. 2551 – 2555 เพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ หรือแผนงาน 6 ด้าน รองรับผลผลิตที่สำคัญดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 – 2555

ที่มา : สำนักงานสารนิเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553 : 3)

ผลผลิตที่สำคัญ	ยุทธศาสตร์ที่ใช้	ความหมายทั่วไป
เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก	ยุทธศาสตร์ “ก้าวหน้า”	เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยการผลิตผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และพัฒนาศักยภาพของการผลิตบัณฑิตในหลักสูตรนานาชาติที่มีเอกลักษณ์
เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน	ยุทธศาสตร์ “ยอมรับ”	เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน รับผิดชอบและนำความรู้สู่สังคม ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยบูรณาการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัยและกิจการนิสิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ ตลอดจนสร้างและนำเสนอผลงานวิชาการที่สามารถชี้นำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทย
เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับ และรวดเร็ว	ยุทธศาสตร์ “เข้มแข็ง”	เป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพ มีคุณธรรมควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการสืบสานความเป็นไทย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม
	ยุทธศาสตร์ “มั่นคง”	เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารทรัพยากรทั้งทางกายภาพ และทรัพยากรทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย
เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง	ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล”	เป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนชุมชน
	ยุทธศาสตร์ “เป็นสุข”	เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง โดยพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ สร้างความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมขององค์การ (Core values)

อาศัยความตามมาตรา 8 ของ พรบ.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการโดยยึดหลักดังต่อไปนี้

1. ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
2. ความมีคุณธรรมควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการ
3. มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
4. การนำความรู้สู่สังคม เพื่อเป็นการเตือนสติและแนวทางแก้ปัญหาสังคม
5. ความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น
6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
7. การบริหารโดยบุคลากรมีส่วนร่วม

โดยหลักดังกล่าว ร่วมกับการประมวลวัฒนธรรมการทำงานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารพิจารณากำหนดเป็นค่านิยมขององค์การ เพื่อใช้ในการจัดการทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับต่อไป

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Hrebiniak and Albutto (1972 : 567) ศึกษาเรื่อง “Personal and Role-Related Factor in the Development of Organizational Commitment” พบว่าองค์การที่มีระบบสิ่งจูงใจที่ดีมากเท่าใด ผู้ปฏิบัติงานยังมีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น สิ่งจูงใจ (incentive) ในองค์การหมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่างๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้

Sheldon (1971 : 340 – 350) ศึกษาเรื่อง “Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization.” พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมานานเท่าใดก็ยังคงมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่ง ที่เกิดจากการสร้างสมประสบการณ์และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบของรางวัล บำเหน็จ บำนาญ และผลกำไร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยู่ในองค์การ

Bloom (1989 อ้างถึงใน ธานินทร์ สิทธิคุณชร, 2545 : 20) วิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของนักศึกษาที่ทำงานเกี่ยวกับเด็กพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การทำงานกับหัวหน้างาน ลักษณะของงานที่ทำ โอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ

Porter and Steers (1973 : 151) กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือและการพึงพาได้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ หากสมาชิกรู้สึกว่างค์การที่เขาทำงานอยู่ด้วยมีความน่าเชื่อถือและมั่นคง เขาก็จะมีความรู้สึกอยากจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้น และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามไปด้วย ส่วนเรื่องความมั่นคงในการทำงาน พบว่า หากองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานได้ ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานลาออก หรือโยกย้ายไปจากองค์กร หรือไม่ยอมมาทำงานโดยการขาดงาน ลางานบ่อยๆ

Mccaul (1982 : 157) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในบริษัท 3 แห่ง จำนวน 258 คน พบว่าพนักงานที่รู้สึกว่างานที่ทำน่าสนใจ มีความสำคัญ และท้าทายจะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลในระดับสูง และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wilch (1987) ที่ทำการศึกษากับกลุ่มผู้จัดการชายปลีก จำนวน 209 คน พบว่า ขอบข่ายของงานที่ชัดเจน ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการดูแลจากหัวหน้า ความก้าวหน้าในงาน และความสำคัญของงานมีผลกับความผูกพันต่อองค์กร

Fukami and Larson (1984 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทหนังสือพิมพ์ และทำการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน ลักษณะที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

Hurley (1987: 107) ศึกษาพนักงานธนาคารจำนวน 276 คน พบว่า อายุเป็นตัวกำหนดความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ บุคคลที่มีอายุสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ซึ่งอธิบายได้ว่าอายุเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงระยะเวลาที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ทำให้มีการสะสมการลงทุนไปกับการจ้างงานขององค์กรเป็นจำนวนมาก ผู้สูงอายุจึงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า

Kreitzer (1990) ทำ การศึกษาเรื่องผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่พยาบาลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในโรงพยาบาล และคลินิกของมหาวิทยาลัยที่มินนิโซต้า พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลในโรงพยาบาลและคลินิกที่มินนิโซต้า

Mathieu and Farr (1991 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ศึกษาปัจจัยที่วัดความผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในงานและความพึงพอใจในงาน จากพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่า ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ในงาน การใช้ทักษะที่หลากหลาย ความมีอิสระในการทำงานและการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อ

องค์การ และพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์การ ความเกี่ยวข้องในงานและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

Tong (1993) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาลในสิงคโปร์ จำนวน 2,424 คน พบว่า ระดับเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุดในปีจจัยส่วนบุคคลของพยาบาล

วัลภา พัวพงษ์พันธุ์ (2547: 70-79) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การของพนักงานกลุ่มวิชาชีพเฉพาะของบริษัท การสื่อสารแห่งประเทศไทย โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า การตอบสนองจากองค์การ ได้แก่ โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การยอมรับยกย่อง การพัฒนาศักยภาพผลประโยชน์และสวัสดิการ และความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานมีผลต่อความพอใจในงานและมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และกลุ่มตัวอย่างมีค่าความผูกพันค่อนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีค่าสูง คือปัจจัยด้านการทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์การ

ภทริกา ศิริเพชร (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ศึกษากรณี บริษัทขนานการผลิตถ่านน้ำมันพืช จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า พนักงานบริษัทฯ มีความผูกพันต่อองค์การภาพรวมอยู่ในระดับสูงในด้านการปกป้องชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์การ ด้านความเต็มใจและทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ ด้านความห่วงใยในอนาคตขององค์การ ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และด้านความต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ชวนชม กิจพันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ลักษณะงานที่ทำทำงานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วงชั้นการบังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความรู้สึกที่องค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน ผลป้อนกลับของงาน และความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ



อรพินทร์ สุขสถาพร (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันไปตามปัจจัยเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่เปิดโอกาสให้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพิงได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ

บุญโญภาส สุวรรณวัฒน์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความผูกพันในงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี จำนวน 398 คน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมรับความผูกพันในงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับปัจจัยด้านอื่นไม่พบความสัมพันธ์

มนทิรา ซ้อคอกรัก (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในนิคมอุตสาหกรรมบางพลี พบว่า

1. พนักงานระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ในนิคมอุตสาหกรรมบางพลี มีปัจจัยเกี่ยวข้องในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
2. พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์การ และระดับตำแหน่งงาน ต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมแตกต่างกัน
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านประสบการณ์จากการทำงานและด้านรางวัลและผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กรกฎ พลพานิช (2540 : 65-66) พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุในองค์การแตกต่างกัน จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สุป็นนท ชนะสงคราม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” โดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 371 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.62 ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน อายุงาน และปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิไลวรรณ สารีกุล (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษาพนักงานบริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานหัวหมาก) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ รายได้ต่อเดือน ด้านนโยบายและโครงสร้าง ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านภาพลักษณ์และทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ศรียรรณ ศักดิ์ชัยมฤตม (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ตรีมิตรเอ็นจิเนียริงแอนด์แอสโซซิเอท จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน บริษัท ตรีมิตรเอ็นจิเนียริงแอนด์แอสโซซิเอท จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ประเด็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และประเด็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประเด็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ในระดับสูง

ภัทรา หิรัญรัตนพงศ์ (2542: 103-104) ได้ศึกษาในเรื่องการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทไคกิน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 329 คน พบว่า พนักงานที่มีอายุมาก อายุงานมากและสมรสแล้วจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย อายุงานน้อย และโสด และยังพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นจริงและคาดหวังสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานทั้งที่เป็นจริงและคาดหวังต่ำ พนักงานที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นจริงและที่คาดหวังต่างกันน้อยจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เห็นจริงและคาดหวังต่อกันมาก

วรนุช ทองไพบูลย์ (2543: 144) ได้ศึกษาในเรื่องบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทนิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 166 คน ไม่พบว่าพนักงานมีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางการสมรส อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน ยกเว้นระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

รัชดาพร รื่องเสียง (2549 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่าพนักงานบริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัดมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ รายได้ หรือเงินเดือนที่ได้รับ และหน่วยงานหรือแผนกที่ปฏิบัติงานอยู่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงานและงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้