

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับความผูกพันของบุคลากร ทัศนศึกษา บริษัท ทีทีซี น้ำดื่มสยาม จำกัด โรงงานแห่งที่ 2” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยทำการศึกษาหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรในองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรในองค์การ

ความหมายของ “ความผูกพันของพนักงานในองค์การ” (Employee Engagement) มีผู้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานในองค์การ ไว้ดังนี้

กาญจนา นุใจกอง (2542 อ้างถึงใน อิศราภรณ์ รัตนคช 2551) หมายถึง ภาวะจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์การของตน โดยบุคคลที่มีความรู้สึกยึดมั่นดังกล่าวจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ การยอมรับและยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ การตั้งใจทุ่มเท ความพยายามในงานเพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การไว้ การมีความรู้สึกเกี่ยวพันอย่างสูงกับกิจกรรมขององค์การ การมีความจงรักภักดีและการยังคงอยู่กับองค์การ

Burke, Inc. Research (2003) บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร หมายถึง การที่พนักงานมีความต้องการทำงานอยู่กับองค์การนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์การ สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า และก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ

Charlie Watts และ Head of Towers Perrin (2003 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา

สติปัญญาและแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงาน นอกจากนี้ สิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพัน คือ

1. ความตั้งใจ (The will) ประกอบด้วยความรู้สึกรับเป้าหมาย ห่วงเหินและภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (The way) คือ แหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กร เพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hall et al. (1972 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” หมายถึง เป็นกระบวนการไปสู่เป้าหมายขององค์กรและบุคคลจะมีบุคลิกภาพที่ผสมผสาน และพัฒนาไปทิศทางเดียวกับองค์กร

Kanter (1968 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” หมายถึง ความเต็มใจที่จะเสียสละเวลา พลังงาน รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อองค์กรนั้นๆ

Mary Sheldon (1971 อ้างถึงใน พนิดา จงคำเกิง, 2551) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” หมายถึง ทศนคติ หรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติการที่มีต่อองค์กรเป็นการประเมินองค์กรในทางบวก ทศนคติหรือความรู้สึกจะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรจะตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Penley และ Bould (1988 อ้างถึงใน สุทธิณี เดชะตา, 2551) ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. ความผูกพันด้านศีลธรรม (Moral) เป็นการยอมรับและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันจากบทบาทหน้าที่ (Calculative) เป็นความผูกพันโดยตั้งอยู่บนลักษณะที่ลูกจ้างได้รับการชักจูงโน้มน้าวเพื่อตอบแทนผลประโยชน์ ความช่วยเหลือที่องค์กรมีให้แก่ ลูกจ้าง

3. ความผูกพันที่มีความแปลกแยกจากองค์กร (Alienative) เป็นความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากเมื่อลูกจ้างรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับผลตอบแทนที่เพียงพอกับการทำงานอีกต่อไป ทำให้ลูกจ้างอยู่กับองค์กรต่อไปเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่บีบบังคับ

Porter และคณะ (1974 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับ การแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างมั่นคงและการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยแสดงให้เห็นถึงลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

Newstorm และ Davis (1983 อ้างถึงใน สมจีน นาคพลั้ง, 2547) ได้มีการสรุปผลของความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับต่างๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของความผูกพันต่อองค์การ

ระดับ ความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์การ	
	ด้านบวก	ด้านลบ
ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออกลดน้อยลง - ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง - คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออก ความเหน็ดเหนื่อยเพิ่มขึ้น - การขาดงานเพิ่มขึ้น - ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ - ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ - ขาดความจงรักภักดีต่อองค์การแสดงพฤติกรรมต่อต้าน
ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์การเพิ่มขึ้น - ยับยั้งความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ - มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคคลจำกัดบทบาทของตนเอง - บุคคลจะประเมิณระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน - ประสิทธิภาพขององค์การลดลง
ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้สึกว้างงานมีความปลอดภัยและมั่นใจในงาน - บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์การที่จะเพิ่มผลผลิต - มีการแข่งขันในการปฏิบัติหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น - วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์การไม่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้ - บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัว และขาดความคิดสร้างสรรค์ - บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน - บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบ และมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับองค์การ

ที่มา : Newstorm และ Davis , (1983 อ้างถึงใน สมจีน นาคพลั้ง, 2547)

Richard และ Poster (1983 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมองค์กร หมายถึงความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่กำหนด
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่างๆ ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่คนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่วแน่ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการลาออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นหรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานในองค์กร

ความผูกพันของพนักงานในแง่ของ “Engagement” เป็นเรื่องที่ยังไม่แพร่หลายนักสำหรับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นแนวคิดส่วนใหญ่จึงเป็นของบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่พยายามนำเสนอแนวคิด และเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันดังกล่าวจากการค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลสามารถประมวลแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันได้ดังนี้

The Gallup Organization (2007) เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาที่ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิมได้ทำการค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่เป็นที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup Path ซึ่งหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในองค์กรจะสร้างการเจริญเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กร จากสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด โดยจะต้องรู้จักงูใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืนจนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

จากแนวคิดของ The Gallup Organization ได้แบ่งพนักงานในองค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Engaged employee หมายถึง พนักงานที่มีใจรักและทุ่มเทในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พยายามที่จะปรับปรุงตนให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรบรรลุสู่ความสำเร็จ เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ผู้บริหารต้องไม่ปล่อยให้พนักงานเหล่านี้อยู่โดยตามลำพัง ต้องมอบหมายงานที่เหมาะสม

2. Not – Engaged employee หมายถึง พนักงานที่เสมือน “ผีดิบในองค์กร” ทำงานให้เสร็จตามความต้องการเบื้องต้น แต่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานเหล่านี้จะไม่มีคามผูกพันในงาน หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้พนักงานเหล่านี้รู้สึกถึงความห่วงใยและให้ความสำคัญแก่พวกเขา ช่วยให้เกิดถึงบทบาท ทักษะ และความรู้ เพื่อให้พนักงานเหล่านี้สามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. Actively disengaged employee หมายถึง พนักงานที่สร้างปัญหาให้แก่องค์กร มีทัศนคติด้านลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงาน และยังส่งต่อความรู้สึกไปยังพนักงานคนอื่นด้วย เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ผู้บริหารต้องหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้สึกต่อต้านต่อองค์กร เพื่อวางแผนงานและให้มีการสอนงานอย่างใกล้ชิด

จากผลการวิจัยของ The Gallup Organization สรุปได้ว่า สัดส่วนของบุคลากรในองค์กร ตัวอย่างสามารถแบ่งกลุ่มความผูกพันของพนักงานได้ 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มแรก Actively engaged employees คือ พนักงานที่มีความผูกพันสูง มีจำนวน 29% เป็นกลุ่มที่เป็นดาวเด่นขององค์กร มีความมุ่งมั่นต่องาน มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างแน่นแฟ้น ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็แสวงหาแนวทางการพัฒนาตนเอง และองค์กร โดยรวมอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

กลุ่มที่สอง Not engaged employees คือ พนักงานที่ไม่มีความผูกพันเพียงพอ มี 54% พนักงานกลุ่มนี้มีจำนวนมากกว่าครึ่งขององค์กร ผลสำรวจปรากฏว่าคะแนนจากหลายๆคำถามต่ำกว่าเกณฑ์ของความผูกพันที่ควรจะเป็น จึงได้ให้ความหมายของกลุ่มพนักงานเหล่านี้ว่า “เป็นผีดิบขององค์กร” (The company zombies) ซึ่งมาทำงานทุกวันก็จริงแต่ก็ทำงานไปวันๆตามความต้องการของงานขั้นพื้นฐานเท่านั้น ปราศจากความมุ่งมั่นในงานและการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ใดๆก็ตาม แม้จะไม่มี ความมุ่งมั่นตามแนวทางองค์กร แต่ก็ไม่มีการต่อต้านแต่ประการใด

กลุ่มที่สาม Actively disengaged employees คือพนักงานที่ไร้ความผูกพัน โดยสิ้นเชิงมี 17% พนักงานกลุ่มนี้ไม่มีความสุขในการทำงาน และเป็นปัญหาต่อองค์กรเป็นอย่างมาก มีความรู้สึกเป็นลบต่อองค์กร นอกจากตนเองจะไม่สร้างผลงานแล้ว ยังพยายามแพร่ความไม่มีความสุขไปยังเพื่อนร่วมงานรอบข้าง โดยพยายามขัดขวางการสร้างผลงานของผู้คนอื่นด้วย

ดังนั้นหากองค์กรใดต้องการให้มีสัดส่วนของกลุ่มแรกเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และมีพนักงานกลุ่มที่สามน้อยลงเรื่อยๆ หรือไม่มีเลย ฝ่ายบริหารขององค์กรที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องนำปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความผูกพันของพนักงานแต่ละกรณีข้างต้นมาพิจารณา และให้โดนใจพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่เช่นนั้นในอนาคตองค์กรจะไม่ก้าวหน้าและอาจล่าช้ากว่าคู่แข่งกันไปเรื่อยๆ

<http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9540000041417>

ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้นจะต้องเกิดจากความผูกพันของพนักงานซึ่งจะช่วยสร้างให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ทำให้ Gallup ดำเนินการวิจัยข้อมูลที่สะสมไว้จำนวนมากจากที่เคยใช้ศึกษาพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ตั้งแต่ปี 1935 พบว่า จากการสำรวจพนักงาน 1.98 ล้านคนจากองค์กร 36 แห่ง ที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Meta – Analysis ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติในการประมวลผลและหาความสัมพันธ์ของสิ่ง 2 สิ่ง ที่ต้องการนั้นคือ ความคิดเห็นของพนักงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการค้นหาคำตอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ดูจากผลผลิตปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจทำให้ The Gallup Organization ค้นพบคำถาม 12 ประการ (QP 12P) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งแต่ละคำถามจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรแตกต่างกัน 5 มุมมอง ได้แก่ ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Metrics) ผลกำไร (Profitability) ผลผลิตของบริษัท (Productivity) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) แบ่งได้ดังนี้

ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need)

1. รู้สิ่งที่คาดหวัง (I know what's expected of me at work) หมายถึง หากพนักงานที่อยู่ในองค์กรอยู่อย่างปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน และควรอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำตามได้ ซึ่งแนวทางที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำงานอย่างไร และเพื่ออะไร นั่นคือการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการสื่อสารในองค์กรเป็นสำคัญ

2. วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมืออุปกรณ์ (I have materials and equipment to do work right) หมายถึง ถ้าพนักงานขาดเครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานแล้ว จะส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์กรส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากร และข้อมูลต่างๆ ไว้แต่เพียงผู้เดียว เพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจการสั่งการได้ ซึ่งตรงข้ามกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะองค์กรเหล่านั้นจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานแก่พนักงาน รวมถึง

เปิดเผยข้อมูลต่างๆ โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Flow of communication) เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support)

1. โอกาสทำในสิ่งที่ฉันสามารถทำได้ดีที่สุด (At work, I have opportunity to do what I do best every day) หมายถึง ถ้าไม่มีกฎขององค์กร หรือพนักงานขาดความหวังในบทบาทหน้าที่ของตน ก็อาจทำให้พนักงานหยุดที่จะทุ่มเทในการทำงาน เช่นเดียวกับถ้าพนักงานไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง แล้วก็จะไม่สามารถสร้างผลงานออกมาได้ ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นผลผลิตส่วนใหญ่มาจากการที่พนักงานได้ทำงานตามที่พวกเขาถนัด ทั้งนี้เพราะพรสวรรค์หรือความสามารถของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

2. การยกย่องหรือชมเชย (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work) หมายถึง การชมเชยเป็นการแสดงถึงสัญญาณอย่างหนึ่งว่าบุคคลนั้นทำงานได้ดี ซึ่งคำชมเชยจะช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ส่วนการยอมรับในงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ผูกมัดให้คนเกิดความปรารถนาที่จะแสดงผลงานและความสามารถของตนออกมา เพราะเมื่อได้รับการยอมรับก็จะช่วยสร้างความรู้สึกว่าตนเองนั้นมีบทบาทสำคัญและมีคุณค่า

3. การมีคนที่ยกย่องดูแลเอาใจใส่ในที่ทำงาน (My supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person) หมายถึง การลาออกของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะตัวองค์กร หากแต่พนักงานลาออกจากผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ซึ่งไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้าทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงาน และไม่อยากช่วยสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานได้รับการดูแลหรือการบริหารจัดการที่ดีแล้วพนักงานก็จะเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่

4. การมีคนคอยกระตุ้นให้พัฒนาตนเอง (There is someone at work who encourages development) หมายถึง คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะมุ่งหวังความก้าวหน้าและโอกาสมากกว่าเดิม แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับไปให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่าที่จะมาสนับสนุนพนักงานของตนให้ก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง

ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness)

1. ความคิดเห็นได้รับการยอมรับ (At work my opinions seem to count) หมายถึง องค์กรโดยส่วนใหญ่ มักให้ความสำคัญเฉพาะกับแนวคิดด้านนวัตกรรมต่างๆ เพราะความคิดเหล่านั้นจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น แต่หากองค์กรไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นในด้านอื่นๆ ด้วยก็จะทำให้พนักงาน เกิดความรู้สึกไม่มีความสำคัญในงาน ทั้งนี้เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นของ

พนักงานทุกคน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงองค์การที่ตนทำงานอยู่

2. งานที่สำคัญต่อเป้าหมายขององค์การ (The mission or purposes of company make me feel my job is important) หมายถึง พนักงานต้องการรู้ว่างานที่ตนทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์การแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การที่พนักงานเข้าใจในพันธกิจอย่างชัดเจนจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในระยะยาว

3. เพื่อนร่วมงานทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work) หมายถึง พนักงานต้องการเพื่อนร่วมงานมาแบ่งปันความทุ่มเท เพราะเมื่อสมาชิกของทีมทำงานอย่างเต็มที่และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนก็จะได้รับความดีความชอบจากการทำงานนั้นๆ ด้วย ดังนั้นการมีเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงานอย่างมีคุณภาพจึงส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทเช่นกัน

4. เพื่อนสนิทในที่ทำงาน (I have a best friend at work) หมายถึง มิตรภาพในองค์การเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนทำงานในองค์การนั้นๆ นานขึ้น

ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth)

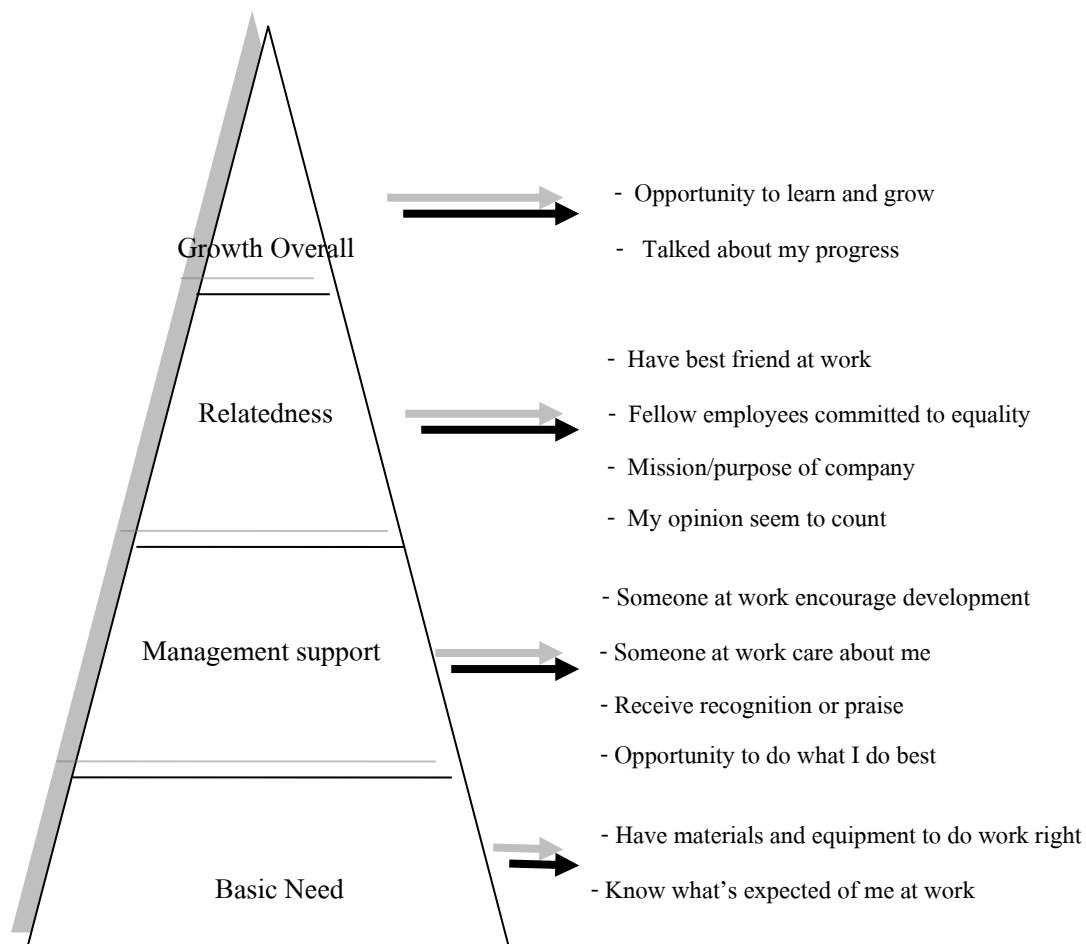
1. การมีคนพูดคุยถึงความก้าวหน้าของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress) หมายถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่พนักงานถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จะช่วยให้พนักงานปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการทบทวนถึงผู้ที่มียุทธศาสตร์การทำงานที่ดี (Winning plays) ในทุกเดือนก็จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงจุดแข็งของตนเองและพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่องค์การ

2. โอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนา (This last year, I have had opportunities to lean and grow at work) หมายถึง หลังจากทำงานได้หนึ่งปีแล้วพนักงานควรรู้ว่าอะไรที่ตนทำได้ดีหรือไม่ดี และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้จะไปช่วยขยายจุดแข็งของพนักงานให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับการตอบสนองในประเด็นดังกล่าวแล้ว จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การ

จากทศรูป 12 ประการ (QP 12P) ของ The Gallup Organization ที่เป็นตัววัดความผูกพันของพนักงานตามเส้นทางของ The Gallup นั้น ถึงแม้จะคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow ที่มีการพูดถึงลำดับขั้นตอนของความพึงพอใจ แต่เมื่อพิจารณาในข้อคำถาม 12 ประการ (QP 12P) แล้ว จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างในปัจจัยด้านความต้องการพื้นฐานที่ไม่กล่าวถึงเรื่องคำตอบแทนต่างๆ

เนื่องจากผลตอบแทนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในระยะสั้นๆ ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement)



ที่มา: ภคพล อนุฤทธิ ,2546ข. อ้างถึงใน สกาว สำราญคง, 2547

จากภาพประกอบที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของความผูกพัน 4 ระดับ คือ ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงาน ซึ่งในแต่ละขั้นจะมีคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน 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 ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดในทุกวัน (At work, I have opportunity to do what I do best everyday)

4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work)
5. ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisors, or someone at work, seem to care about me as a person)
6. มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There is someone at work who encourage development)
7. ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinion seem to count)
8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ (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. เมื่อปีที่ที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last years, I have had opportunities to learn and grow at work)

คำถามทั้ง 12 ประการ ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยแบ่งข้อความตามลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

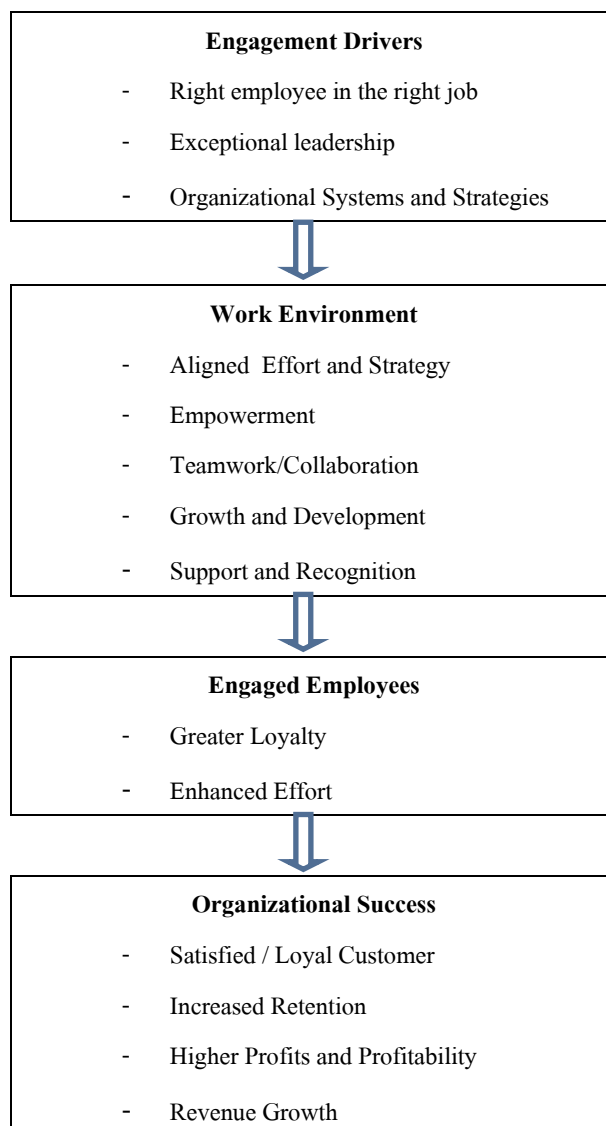
Development Dimensions International Inc. หรือ DDI บริษัทวิจัย และบริษัทที่ปรึกษาได้มีการศึกษาวิจัยถึงความผูกพันของพนักงาน และได้นิยามความหมายของความผูกพันของพนักงานไว้ว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากพนักงานมีความสุข (People enjoy) และความเชื่อ (Believe) ในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำ และรับรู้ถึงคุณค่า (Value) ในสิ่งนั้น โดยได้อธิบายไว้ดังนี้

1. ความสุขของพนักงาน (People enjoy) หมายถึง พนักงานมีความพอใจ และพึงพอใจในสิ่งที่เขาได้ทำ โดยงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้น ตรงกับความสนใจและทักษะที่ตนเองมีอยู่
2. ความเชื่อ (Believe) หมายถึง การที่พนักงานได้รู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้นมีความหมายต่องานต่อองค์กร และสังคมโดยรวม ซึ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพัน นอกจากนี้ การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานทุกวัน ในเรื่องของเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดความสุข

3. คุณค่า (Value) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยอมรับจากองค์กร และได้รับรางวัลจากสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไป โดยการได้รับรางวัลนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของตัวเงิน สวัสดิการ และแผนการท่องเที่ยว แต่บางครั้งการได้รับรางวัลจากหัวหน้า โดยการที่หัวหน้างานได้ใช้เวลาในการบอกถึงสิ่งที่เขาได้ทำลงไปนั้น ว่ามีคุณค่า และประโยชน์มากเพียงใด พนักงานก็สามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองได้

โดยทาง DDI ได้สรุปว่า สิ่งเหล่านี้องค์กรสามารถสังเกตได้จากระดับความตั้งใจ และพลังที่ทุ่มเทในการทำงานซึ่งทาง DDI ได้ทำการสร้างตัวแบบของแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานที่ประกอบไปด้วย 4 ชั้น ดังภาพ

ภาพประกอบที่ 2.2 แสดง DDI's Engagement Value



ที่มา : Engagement survey(Online)AvailableURL:http://www.ddiworld.com/ddi_employeeengagement_

จากภาพประกอบที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงตัวแปรต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันมา 4 ส่วน โดยเริ่มจากการจัดคนให้ตรงกับงานพัฒนาทักษะของผู้นำ และการให้การสนับสนุน โดยผ่านระบบและกลยุทธ์ที่เข้มแข็งขององค์กร ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยจะนำไปสู่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะมีผลกระทบทางบวกในเรื่องพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความจงรักภักดี ซึ่งจะเป็นผลในเรื่องของการคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่สร้างความผูกพัน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน ทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งจะกลายมาเป็นพนักงานที่มีความผูกพัน ผลประโยชน์ในระยะยาวที่เกิดขึ้นกับองค์กร คือ องค์กรจะมีลูกค้าที่จงรักภักดี และมีความพึงพอใจ เพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน เพิ่มกำไรจากลูกค้าและความสามารถในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีรายได้เติบโตมากขึ้น โดยทาง DDI ได้ทำการศึกษาวิจัย และพบว่า ความผูกพันของพนักงานนั้นประกอบไปด้วย ค่านิยมของบุคคล (Individual value), เป้าหมายของงาน (Focused Work) และการสนับสนุน ระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

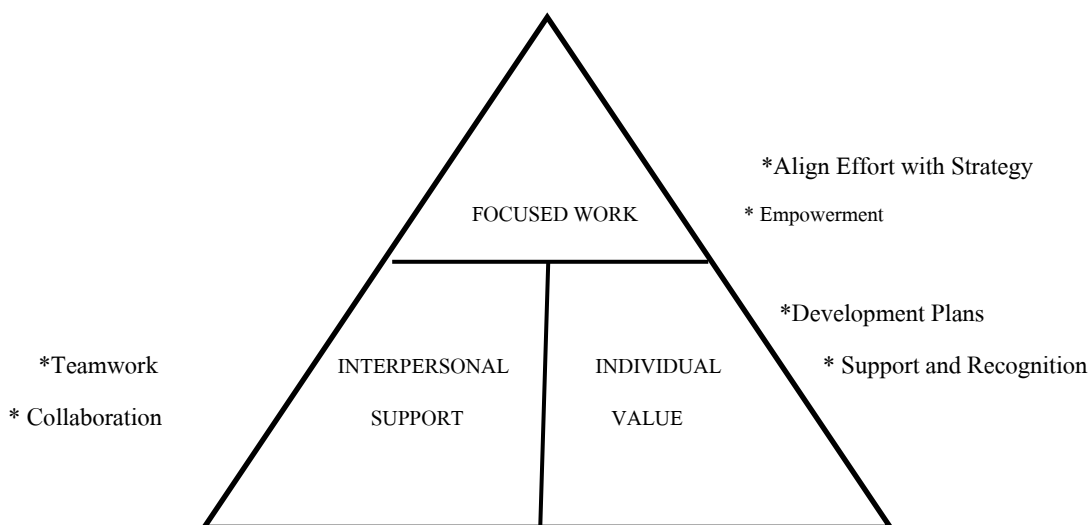
1. ค่านิยมของบุคคล (Individual value) หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเมื่อพวกเขาสามารถช่วยเหลือ อุทิศประโยชน์ส่วนตน กำลังงานในการทำงาน และมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จากงานวิจัยของ DDI ในเรื่องการรักษาผู้มีความสามารถในองค์กร (Retain talent) พบว่า ค่านิยมในเรื่องของการได้รับรู้ถึงความหมายในงาน เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกับการตัดสินใจเลือกที่จะอยู่กับองค์กร หรือลาออกจากองค์กรนั้นๆ

2. เป้าหมายของงาน (Focused Work) หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเมื่อพวกเขามีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรที่ต้องการมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานนั้นจำเป็นต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของงาน เช่น เรื่องของการให้ผลตอบกลับ (Feedback) เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงสิ่งที่ได้ทำลงไป

3. การสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเมื่อพวกเขาได้ทำงานในที่ปลอดภัยและได้รับความร่วมมือ ซึ่ง “ความปลอดภัย” หมายถึง การที่พนักงานสามารถเชื่อใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันและกัน และสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้

จากการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานในองค์กรต้องการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทุกคนให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แม้จะเป็นการทำงานที่ข้ามสายงานกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่ทำ จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น DDI ได้นำเสนอในลักษณะของตัวแบบของความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

ภาพประกอบที่ 2.3 แสดง Model for Engagement



ที่มา : Engagement survey (Online) Available URL: http://www.ddiworld.com/ddi_employeeengagement_mg

จากภาพประกอบที่ 2.3 แสดงถึง ตัวแบบของความผูกพันต่อองค์กร (Model for Engagement) ประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยในแต่ละส่วนนั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งจะมีผลให้ความผูกพันดังกล่าว มีระดับที่สูงขึ้น ซึ่งแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานมีดังนี้

1. เป้าหมายของงาน (Focus Work) ประกอบด้วย

- Align Effort with Strategy หมายถึง ในการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถความถนัด ของพนักงานกับงาน และกลยุทธ์ พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการคาดหวัง และได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อทั้งงาน

- Empowerment หมายถึง พนักงานมีอำนาจที่เหมาะสม ที่สามารถใช้ในการตัดสินใจ และจัดการงานของตนเอง

2. ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) ประกอบด้วย

- Development Plans หมายถึง พนักงานต้องมีโอกาส และได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน

- Support and Recognition หมายถึง พนักงานได้รับผลตอบแทนในด้านผลการทำงาน และองค์กร ต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านแนวทาง ความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน

3. การสนับสนุนร่วมมือกัน ระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ประกอบด้วย

- Teamwork หมายถึง ในกลุ่มต้องมีความร่วมมือกันในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้
- Collaboration หมายถึง มีความร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม ร่วมกันแก้ปัญหา มีเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้น หากองค์กรต้องการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน จึงควรคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วยนอกจากนี้ DDI ได้สร้างเครื่องมือในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นแบบสำรวจโดยมีชื่อว่า E3 ที่ตั้งอยู่บนแนวความคิดที่ว่า ความผูกพันของพนักงานนั้นเกิดมาจากความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ผู้นำ และองค์กร

$$\text{Engagement} = \text{Associates} + \text{Leaders} + \text{Organization}$$

ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ตัว จะทำงานร่วมกันก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยในแบบทดสอบ E3 นี้ จะประกอบไปด้วยส่วนประกอบหลัก 5 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align Efforts with Strategy)
2. การให้อำนาจ (Empowerment)
3. ทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration)
4. แผนการพัฒนา (Development Plans)
5. การสนับสนุนและการให้การยอมรับ (Support and Recognition)

Robert J. Vance (2006) ได้นิยามความหมายของ Employee Engagement and Commitment หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงานและมีความภาคภูมิใจในนายจ้างหรือองค์กร ซึ่งพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก เช่น พนักงานมีความต้องการอย่างมากที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานจะสนับสนุนองค์กร และแสดงความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยอ้างอิงได้จากศักยภาพของพนักงานและผลตอบแทนเชิงบวกจากลูกค้า พนักงานจะแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือร่วมยินดีต่อองค์กรอย่างพิเศษ พนักงานจะเสียสละเวลาและพลังงานของตนเพื่อตอบสนองต่องานขององค์กร

Hewitt Associates (2003 อ้างถึงใน สกาว สำราญคง, 2547) เป็นบริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกมาทางพฤติกรรม หมายถึง สามารถดูได้จากการพูด โดยจะพูดถึงเฉพาะองค์กรเฉพาะในแง่บวกและพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป รวมทั้งดูจากการที่พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture/Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work Activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best employers) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับ กลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ถึง 2 % และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1%

จะเห็นได้ว่า จากการสำรวจบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้น จะมีระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด และมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มผลประกอบการของบริษัทที่มีทิศทางที่สอดคล้องกันมา

(Employee engagement (Online) AvailableURL : [www.http://was4.hewitt.com/hewitt/resource/rptspubs/hewitt_magazine/vol18_iss1/upfront-hewitt-04.html](http://was4.hewitt.com/hewitt/resource/rptspubs/hewitt_magazine/vol18_iss1/upfront-hewitt-04.html))

การสำรวจเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดย Employee Score มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน อีกทั้งช่วยลดอัตราการลาออกตามลักษณะความผูกพัน 4 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. Career Oriented หมายถึง ผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูง แต่ขาดความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานจะทำงานให้แก่องค์กร เนื่องจากต้องการประสบการณ์ เพื่อให้มีส่วนร่วมช่วยในการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของคน บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็เปิดโอกาสให้แก่ข้อเสนอขององค์กรอื่นๆ ด้วยซึ่งสามารถทำลายสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า จนส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวต่อมาได้

2. Malcontent หมายถึง ผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะขาดความตั้งใจในการทำงาน ทำงานไปวันๆ หนึ่ง ขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพพจน์ขององค์กร

3. Company Oriented หมายถึง ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ขาดความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์กร รักและภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กร แต่รู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ทำ ทำให้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน

4. Ambassador หมายถึง ผู้ที่มีทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน ตลอดจนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุง และเพิ่มผลผลิตซึ่งบุคคลเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์กรพนักงานที่ไม่ว่าจะเป็น ผู้ที่ขาดความผูกพันในงานหรือความผูกพันในองค์กร ย่อมส่งผลถึงองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องรู้ถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กรหรือความผูกพันในงาน เพื่อค้นหาวิธีการที่จะแก้ไขและตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

ลักษณะของพนักงานที่เป็นที่ต้องการในทุกๆหน่วยงาน หรือในทุกๆองค์กรนั้นคือ พนักงานแบบ Ambassador ที่มีทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ และพนักงานที่ไม่เป็นที่พึงประสงค์เลย นั่นคือ Malcontent ซึ่งขาดทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ ส่วนพนักงานแบบ Career Oriented และพนักงานแบบ Company Oriented นั้น จะเห็นได้ว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป

The Institute for Employment Studies หรือ IES บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงาน และได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

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

จากการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
3. โอกาสในการพัฒนาในงาน
4. องค์กรให้ความสำคัญความเป็นอยู่ของพนักงาน

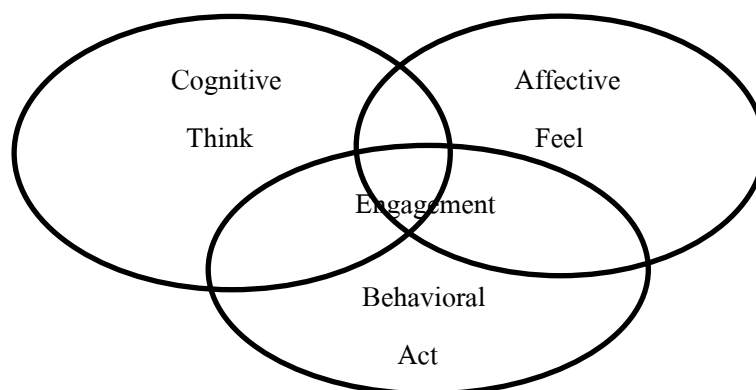
นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่วไป ที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน ลักษณะประสบการณ์ อีกด้วย ในการศึกษาดังกล่าวทาง IES ได้ทำการเสนอตัวแบบและเครื่องมือในการวินิจฉัยความผูกพัน

Isrinsight (ISR) (2004) ก่อตั้งในปี 1974 สถาบันวิจัยและที่ปรึกษางานทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการศึกษา ในเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยทำการสำรวจจากพนักงานจำนวน 160,000 ล้านคน จาก 40 บริษัท ใน 10 ประเทศ และหลายอุตสาหกรรม โดยเป็นการศึกษาที่ใช้ระยะเวลา 3 ปี เสร็จสิ้นในปี 2002 ผลจากการศึกษา พบว่า บริษัทที่มีระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง จะมีแนวโน้มมีผลการปฏิบัติงาน และผลกำไรสูงด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการจัดทำ 3-D Model of engagement โดยเป็นการนิยามถึงความผูกพันของพนักงานที่มี 3 มิติ คือ

1. ด้านความคิด (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่พนักงานคิดต่อองค์กร
2. ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง สิ่งที่พนักงานรู้สึกต่อองค์กร
3. ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์กร ซึ่งมีอยู่

2 ลักษณะ คือ ความพยายาม กระตือรือร้นในการทำงาน และความต้องการอยู่กับองค์กร

ภาพประกอบที่ 2.4 แสดง The ISR Model of Employee Engagement



ที่มา : Employee Engagement Model. Available URL:<http://www.ISRINSIGHT.com>

จากภาพประกอบที่ 2.4 แสดงถึง แต่ละองค์การจะมีมิติของความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม, กลยุทธ์ขององค์การ, การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ISR ได้นำเสนอ ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโต และการพัฒนาตนเองของพนักงาน
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ค่านิยม, จริยธรรม ของผู้ที่เป็ผู้นำ และการปฏิบัติต่อพนักงาน
3. การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้อง มีอำนาจในการตัดสินใจ
4. ภาพลักษณ์ขององค์การ (Image) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากสาธารณะชนภายนอก ที่มององค์การ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

ในการเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันมักเป็นผลมาจากการทำการศึกษาวิจัยของแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้นๆ เช่น ลักษณะขององค์การสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม เชื้อชาติ เป็นต้น โดยตัวอย่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

Baron (1986 อ้างถึงใน กฤษวรรณ นวกุล, 2547) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์การซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า นั่นคือ เป็นทัศนคติที่อยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันของพนักงานเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน มี 4 ปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน หมายถึง การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระส่วนตัว อย่างมากในงานที่ได้รับความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวกับงานของตนเอง จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ
2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ หมายถึง การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่ และมีทางเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมาก ซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูงๆ และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

4. เกิดจากสภาพการทำงาน หมายถึง บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและรู้สึกว่าการเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงาน จะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

Charlie Watts and Head of Towers Perrin (2003 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547) ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการที่เกี่ยวข้องกับงาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม คือ

1. ปัจจัยด้านวัตถุ (Rational Factors) โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร เช่น ขอบเขตของงาน บทบาทและหน้าที่ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

2. ปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotional Factors) จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจส่วนบุคคลและความรู้สึกของแรงบันดาลใจ พร้อมประกาศตัวเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมายและขององค์กร

Eisenberger and others (1990 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังสี, 2540) ได้ทำการศึกษา และพบว่า การที่พนักงานรู้สึกว่าการระบบขององค์กรสนับสนุนให้เขาก้าวหน้า จะทำให้เขาจงรักภักดีต่อองค์กรยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความอดุสาหะในงานสร้างสรรค์เพื่อองค์กร รู้สึกผูกพันต่อองค์กร

Edward L. Gubman (1998) ได้สรุปว่า ปัจจัย 7 ประการ ที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม/เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values / Sense of Purpose) หมายถึง การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เขาขบขันขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทจัดให้

3. ลักษณะงาน (Job Tasks) หมายถึง ขอบเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ

4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) หมายถึง ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง

5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) หมายถึง ความพึงพอใจในค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่นๆ

6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) หมายถึง โอกาสในการเรียนรู้ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ และได้รับผลสำเร็จในงาน

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร

March and Simon (1958 อ้างถึงใน ปราณอม กิตติคุณภิธรรม, 2538) ได้สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร โดยอธิบายด้วยทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ธรรมชาติของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

1. ความต้องการ
2. ความปรารถนา
3. ทักษะความรู้
4. ความคาดหวัง

Mottaz (1987 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังสี, 2540) สรุปได้ว่า รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขึ้นอยู่กับคุณค่าที่บุคคลให้กับงาน (Work Value) ว่า บุคคลให้ความสำคัญกับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงใด หากรับรู้ว่าคุณค่าของงานและผลตอบแทนมีความสอดคล้อง ยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะมีมากขึ้น

Roy and Ghose (1997 อ้างถึงใน นางเยาว์ แก้วมรกต, 2542) ได้ศึกษาเรื่องการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มแพทย์และพยาบาล โดยกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Awareness of Internal Environment) โดยแบ่งเป็นเป้าหมายองค์กร คุณภาพเครื่องมือและอุปกรณ์ในโรงพยาบาล งานของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร จุดแข็งด้านการเงินของโรงพยาบาล และข้อจำกัดด้านการเงินของโรงพยาบาล

2. ปัจจัยการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Awareness of External Environment) ซึ่งแบ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ความต้องการต่างๆ ของคนไข้ที่มาใช้บริการในโรงพยาบาล

Vanderberg and Scarpello (1990 อ้างถึงใน อาจารย์ นาคศุภรังสี, 2540) ได้ทำการศึกษาบุคลากรของบริษัทประกันภัย 9 แห่ง พบว่า การได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ลักษณะขององค์การ

1. การกระจายอำนาจในองค์การ เป็นการมอบอำนาจการบริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติผู้บังคับบัญชาไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มอบอำนาจให้ตรงกับความสามารถให้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ

2. การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลกำไร เพราะผลกำไรคือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน

3. ขนาดขององค์การ องค์การขนาดใหญ่มีผลให้เกิดความผูกพันในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ได้รับผลประโยชน์สูง

4. ลักษณะประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์การ

4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ เราควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม จากการที่เขาได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์การ

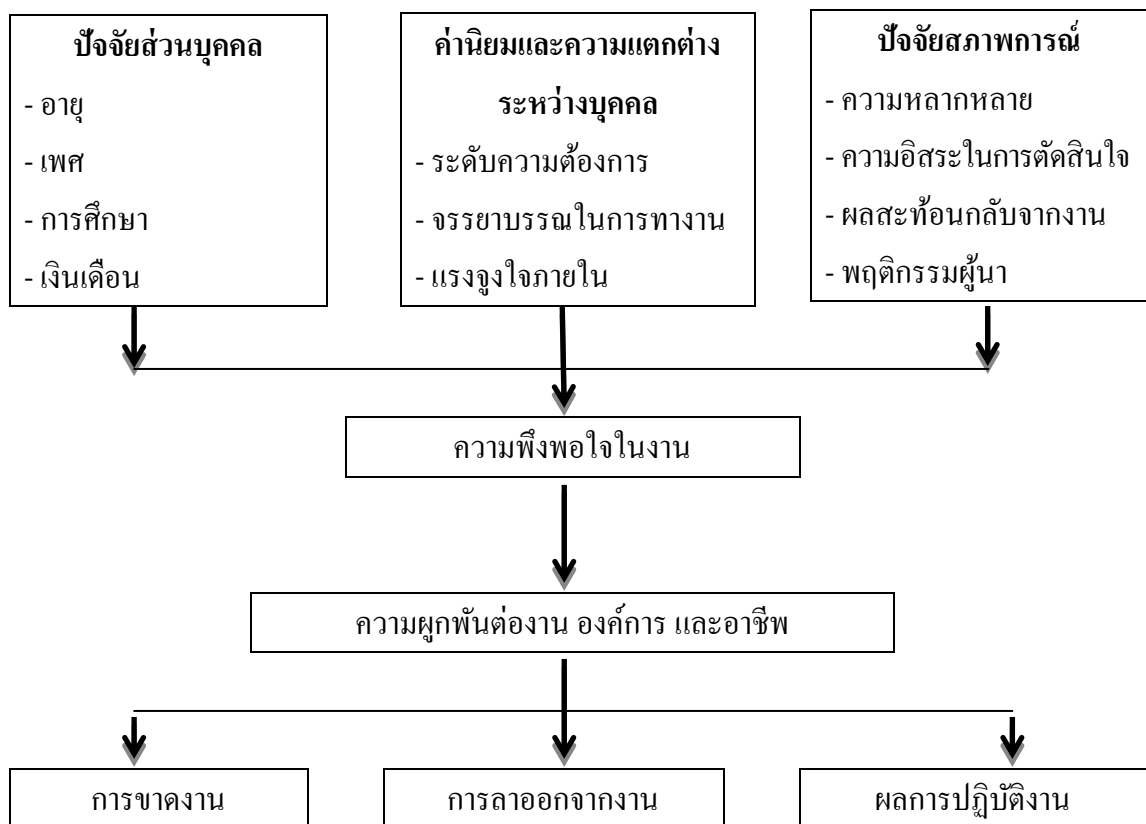
4.2 ความรู้สึกต่อองค์การว่าเป็นองค์การที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือได้วางใจว่าองค์การจะไม่ทอดทิ้ง ให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา ความเชื่อถือทำให้บุคลากรมีความมั่นใจรู้สึกว่าองค์การพึงพาได้จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง

4.3 ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ หมายถึง รู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์การ

สุปรียา เตชะอศวนันท์ (2551) กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานจากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น พบว่ามีปัจจัยร่วมที่สำคัญ คือตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์การ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และบทบาทความรับผิดชอบ

Bearse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) Bearse ได้รวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องาน ต่อองค์การ และต่ออาชีพ ซึ่งเป็นการสรุปจากตัวแบบกระบวนการความผูกพันที่มีต่อการลาออกจากงาน ดังภาพ

ภาพประกอบที่ 2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน



ที่มา : สุปรียา เตชะอสนันท์, 2551 คัดแปลงมาจาก Barse, Linda N, 1984

จากภาพประกอบที่ 2.5 แสดงถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในปัจจัยร่วมในอันที่จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และอาชีพที่มีต่อการขาดงาน การลาออก งานและผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Kahn (1990) ได้นำเสนอทฤษฎีความผูกพัน (Engagement Theory) ในสถานที่ทำงาน ซึ่งตีพิมพ์เป็นครั้งแรกในบทความชื่อ “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” ในวารสาร “Academy of Management Journal” ซึ่งได้นิยามความผูกพันของพนักงานในลักษณะของการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional) ความรู้สึก (Affective) และทางร่างกาย (Physical) ในเวลาต่อมา มีนักวิชาการจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปศึกษาพัฒนาต่อ อาทิ May (2004) ที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง โดยแนวคิดนี้แบ่งองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีคุณค่า (Meaningfulness) ที่นิยามถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบแทนกลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง ความมั่นคง (Safety) หมายถึง ความสามารถ

ที่แสดงว่าบุคคลนั้นๆ ไม่มีความกลัวหรือไม่มีผลลัพธ์ในเชิงลบต่อภาพลักษณ์ของตัวเอง สถานะ หรืออาชีพ และความพร้อมใช้งาน (Availability) ที่แสดงถึงความรู้สึกในการทำงานที่มีคุณค่าจะมีผลต่อการพัฒนาเจตคติในงาน (Hoffman, Woehr, (2006), Resick (2007) และพนักงานจะพัฒนาเจตคติในงานบนพื้นฐานของความเหมาะสมของงานของพวกเขา และมันก็จะส่งผลต่อความยึดมั่น (Commitment) ผลงาน (Performance) และความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to turnover) ดังนั้น พนักงานที่ทำงาน ซึ่งมีลักษณะเหมาะสมทั้งในเชิงอารมณ์ความรู้สึกและเชิงกายภาพจะปฏิบัติงานได้ดี ด้วยความมุ่งมั่นมีพลังและความผูกพันในงาน (Cable, Judge, (1996) Caplan, (1987) Judge, Cable, (1997)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง “การทำงานขององค์การเสร็จโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” แม้ว่านักบริหารจะมีใช้ผู้ลงมือทำงาน และพยายามอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำงานต่างๆ ก็ตาม ก็มีได้หมายความว่านักบริหารไม่ต้องทำอะไรเลย ตรงกันข้ามนักบริหารกลับต้องหันมาทำงานบริหารหรือการจัดการที่เป็นงานของกลุ่มทั้งกลุ่มเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสานสอดคล้องกัน

พนัส หันนาคินทร์ (2544) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีการจัดการดำเนินงานของสถาบัน หรือ หน่วยงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

มนัส บุญวงศ์ และคณะ (2538) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการ หรือ กระบวนการใดๆ ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีองค์ประกอบดังนี้

1. มีเป้าหมาย (Goals) ที่ชัดเจน
2. มีทรัพยากรในการบริหาร (Management Resources) ที่มีการจำกัด
3. มีการประสานงานระหว่าง (Coordinate)
4. มีการแบ่งงานกันทำ (Division)

ยุทธ ไกยวรรณ (2545) กล่าวถึง การบริหารจัดการ หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนให้คนอื่นทำแทน โดยอาศัยใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ข้อกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยการบริหารด้วย

สมยศ นาวิการ (2543) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิเชาว์ (2543) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น หรือ การบริหารคือกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารได้แก่ กิจกรรมในการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัตถุ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยดี

สมคิด บางโม (2539) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง ศิลปะการใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
2. การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
3. การจัดการเป็นการดำเนินการของกลุ่มบุคคล

สัมพันธ์ ภูโพนุลย์ (2540) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวังและโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 20) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลจะทำงานร่วมกันในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือ การจัดการ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) และมนุษยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์กรในแต่ละส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการ ให้เป็นไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) การบริหารจัดการ หมายถึง ภารกิจที่เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต
2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง การสั่งการงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วย ตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

4. การประสานงาน หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

5. การควบคุม หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว และมุ่งพัฒนาวิชาชีพแห่งตนในองค์การ มิใช่เจ้าของหรือผู้ประกอบการแต่อย่างใด

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) ทฤษฎี Z การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น เป็นวิธีการบริหารจัดการที่ถูกใช้โดยบริษัทอเมริกันคิดค้นที่ดำเนินตามตัวอย่างของญี่ปุ่นภายในองค์การที่ใช้หลักการของทฤษฎี Z เราจะพบ

1. ประสิทธิภาพของการทำงานระยะยาว
2. การเลื่อนตำแหน่งช้าและการโยกย้ายตามแนวนอนมากขึ้น
3. การมุ่งการวางแผนสายอาชีพและการพัฒนา
4. การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน ณ ทุกระดับ
5. การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมงานของพนักงาน

ความสนใจต่อการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นจะมุ่งที่ความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างนายจ้างญี่ปุ่นกับลูกจ้างของพวกเขา รากฐานที่สำคัญของความสัมพันธ์คือ ความจงรักภักดีร่วมขององค์การต่อความต้องการของลูกจ้างและความจงรักภักดีของลูกจ้างต่อเป้าหมายขององค์การ นักวิจัยอธิบายคุณลักษณะที่เจาะจงของการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นไว้ดังต่อไปนี้

1. การจ้างงานตลอดชีวิตชาวญี่ปุ่นจำนวนมากตั้งใจทำงานกับนายจ้างคนเดียว
2. การสับเปลี่ยนงานและประสบการณ์ที่กว้างสำหรับผู้บริหารญี่ปุ่นจะถูกสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอเพื่อที่จะให้มีประสบการณ์ที่กว้างขวางไม่ใช่เป็นเพียงแต่ทักษะเฉพาะด้านพวกเขาจะยอมรับความก้าวหน้าของอาชีพที่ละน้อย
3. ข้อมูลร่วมบริษัทญี่ปุ่นจะมุ่งแบ่งปันข้อมูล ทุกระดับของความรับผิดชอบ “เครือข่าย” ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ถูกสร้างขึ้นมาจากการสับเปลี่ยนงานจะมีประโยชน์มาก
4. การตัดสินใจร่วมกันผู้บริหารญี่ปุ่นจะใช้กลุ่มตัดสินใจที่กระจายความรับผิดชอบ ผลลัพธ์และสร้างความรู้สึกร่วมของทีม
5. บริษัทญี่ปุ่นมุ่งคุณภาพของสินค้าและบริการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องบุคคลทุกคนถูกคาดหวังให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อจะแก้ปัญหาคงคุณภาพ

ภาพประกอบที่ 2.6 แสดงการบริหารแบบทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z

แบบ Z (ผสม)	
<ul style="list-style-type: none"> -การทำงานระยะยาว -การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน -ความรับผิดชอบโดยบุคคล -การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งช้า -การควบคุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ -สายอาชีพงานเฉพาะด้านปานกลาง 	
แบบ A (อเมริกัน)	แบบ J (ญี่ปุ่น)
<ul style="list-style-type: none"> -การทำงานระยะสั้น -การตัดสินใจโดยบุคคล -ความรับผิดชอบโดยบุคคล -การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งรวดเร็ว -การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ -สายอาชีพงานเฉพาะด้าน -การให้ความสนใจบุคคลภายในบางด้าน <p>(รวมทั้งครอบครัว)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -การทำงานตลอดชีพ -การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน -ความรับผิดชอบร่วมกัน -การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งช้า -การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ -สายอาชีพงานไม่เฉพาะด้าน -การให้ความสนใจบุคคลโดยส่วนรวม

ที่มา : เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. 2529

นิรมล กิติกุล (2545) ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ นักทฤษฎีสมัยปัจจุบันได้พยายามพัฒนาและหาทางปรับปรุงแนวคิดให้ดีขึ้น เนื่องจากสมัยเดิมให้ความสำคัญผลผลิตเพียงอย่างเดียว และสมัยใหม่กว่าเดิมให้ความสำคัญผลผลิตและตัวบุคคล สำหรับสมัยปัจจุบันได้มองเห็นผลผลิตลึกลงไปกว่านั้น โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตและตัวบุคคล สามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งความรู้ทางวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การจากเหตุข้างต้นนี้ จึงเกิดแนวคิดที่สำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการปัจจุบันมาจากศาสตร์ 2 สาขา

พฤติกรรมศาสตร์ เป็นศาสตร์ที่พิจารณาองค์การว่าเป็นระบบสังคมจิตวิทยา โดยเน้นตัวบุคคลว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ องค์การมีสภาพเป็นระบบเปิดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม และบุคคลภายนอกองค์การ จึงเป็นศาสตร์ประยุกต์ที่อาศัยความรู้ทางวิชาการจากหลายๆ สาขา เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา เป็นต้น

การบริหารศาสตร์ เป็นการนำเอาวิธีการ เทคนิคตลอดจนเครื่องมือในทางวิทยาศาสตร์ มาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร ได้แก่ การใช้วิชาคณิตศาสตร์ สถิติ วิศวกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคนิคทางเศรษฐกิจ มาใช้แก้ปัญหา เนื้อหาสาระของทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ กล่าวได้ว่า เป็นการนำเอาระบบงานและคนมาประยุกต์เข้าด้วยกัน และพยายามค้นคว้าหาทางแก้ไข ข้อบกพร่อง พร้อมกับนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

นิรมล กิติกุล (2545) ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่เน้นการบริหารจัดการ ที่มีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ประกอบขึ้นด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีปฏิริยาซึ่งกันและกัน การศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรต่างๆ มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ล้วนแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การทั้งนั้นซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญของระบบได้ดังนี้

1. ส่วนต่างๆ ของระบบจะอยู่ในสถานที่เคลื่อนไหวได้
2. การเคลื่อนไหวของส่วนต่าง ๆ จะมีปฏิริยาตอบโต้ต่างกัน
3. ในระบบหนึ่งๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยๆ มากมายและภายในแต่ละระบบย่อยอาจจะมีระบบย่อยลงไปอีก
4. การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ อาจมีผลทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงส่วนอื่นในระบบนั้นด้วย หรือเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่งอาจให้กระทบกระเทือนระบบที่ใหญ่กว่าก็ได้ ประเภทของระบบ คือ

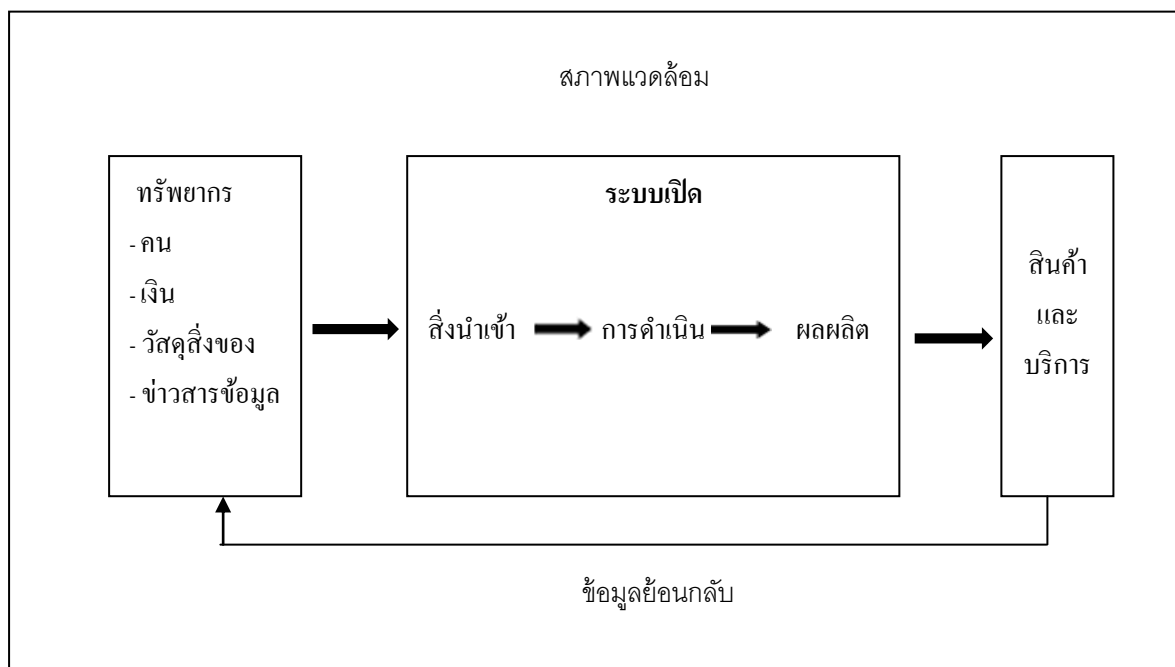
4.1 ระบบปิด เน้นเฉพาะภายในองค์การ โดยไม่สนใจสภาพแวดล้อมภายนอก

4.2 ระบบเปิด ลักษณะจะขยายกว้าง โดยให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถติดตาม และปรับระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การแบบระบบเปิดจึงมีความสมบูรณ์และถูกต้องมากกว่าระบบปิด

องค์ประกอบของระบบมีดังนี้

1. สิ่งที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของและข่าวสารข้อมูล
2. การดำเนินงานขบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าให้เป็นผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการ
3. ผลผลิต คือ สิ่งวัดความสำเร็จของระบบ
4. สิ่งแวดล้อมลักษณะปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อระบบ
5. ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นสภาพของระบบในส่วนต่างๆ

ภาพประกอบที่ 2.7 แสดงองค์การในลักษณะระบบ



ที่มา : นิรมล กิติกุล. 2545

นิรมล กิติกุล (2545) หมายถึง ทฤษฎีการบริหารจัดการตามสถานการณ์ที่ว่านักบริหารจัดการได้พยายามที่จะประยุกต์แนวความคิดการบริหารจัดการสาขาต่างๆ ให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม การวางโครงสร้าง วิธีดำเนินงานหรือวิธีบริหารจัดการในองค์การ จึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจตัวแปรทั้งภายในและภายนอกขององค์การให้ถ่องแท้เสียก่อน จึงจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงวิธีการต่างๆ ภายใต้งี้อื่นไขหรือสถานการณ์นั้นๆ ได้

องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามสถานการณ์ ตัวแปรที่เป็นปัจจัยในการพิจารณาการบริหารจัดการตามสถานการณ์ หมายถึง

1. ตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมโดยตรงหรือทางอ้อม

2. ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นลักษณะภาพรวมของการดำเนินงานในองค์การ ซึ่งมีตัวแปร 3 กลุ่ม คือ

2.1 ตัวแปรผันขบวนการ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนาจการ และการควบคุม

2.2 ตัวแปรผันพฤติกรรม หมายถึง การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การจูงใจ การเคลื่อนไหวกลุ่ม การพัฒนาบุคคลและองค์การ เป็นต้น

2.3 ตัวแปรผันเชิงปริมาณ หมายถึง ตัวแปรที่ใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการพิจารณาตัดสินใจ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์ตามเงื่อนไข หมายถึง ความสัมพันธ์ในรูปของสมการระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมกับตัวแปรด้านการบริหารจัดการ ซึ่งตัวแปรจะมีส่วนผสมที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์

สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการตามสถานการณ์ ในแง่ต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการบุคคลตามสถานการณ์ จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทางด้านเทคนิคและนโยบายขององค์การ จะต้องมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้การบริหารจัดการบุคคลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

2. การวางแผนตามสถานการณ์ เป็นการกำหนดแผนหรือแนวการปฏิบัติเพื่อใช้ในเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมายไว้ล่วงหน้า

3. การออกแบบองค์การตามสถานการณ์ เกิดจากแนวความคิดที่ว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวในการจัดองค์การ จากแนวความคิดนี้ จึงเกิดการพัฒนาองค์การขึ้นเพื่อปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ได้แก่ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม บุคคล ค่านิยม ประเพณี และสิ่งที่เกี่ยวข้อง

4. การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำจะทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา และโครงสร้างของงาน ฉะนั้นแนวความคิดทางการบริหารจัดการตามสถานการณ์จึงไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ตายตัว จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ

สัมพันธ ์ ภูโพนบูลย์ (2540 อ้างถึงใน Henri, 1964 : General and Industrial Management) ตามทฤษฎีการบริหารจัดการของ Fayol เชื่อว่า การบริหารจัดการที่เป็นแบบการบริหารจัดการวิทยาศาสตร์ สามารถใช้กับการบริหารจัดการทั่วไป วิธีการของ Fayol หมายถึง การศึกษาการบริหารจัดการจากมุมมองของนักบริหารระดับสูง มีสาระสำคัญ ดังนี้

หลักการบริหารจัดการ บุคคลที่สำคัญที่กำหนดหลักการบริหารจัดการขึ้นมาก็คือ Henri Fayol มีอาชีพเป็นวิศวกร ต่อมาประสบความสำเร็จในฐานะผู้บริหาร หลักการบริหาร Fayol ได้กำหนดไว้ 14 ข้อ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละคนตามความสามารถในแต่ละงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพ
2. อำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งการและมีอำนาจที่จะบังคับให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ซึ่งมีสิทธิที่จะออกคำสั่งตามอำนาจสั่งการ
3. เอกภาพการสั่งการ (Unity of command) พนักงานใต้บังคับบัญชาควรรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวต้องเชื่อฟังคำสั่งเพื่อป้องกันความสับสนในการทำงานที่เรียกว่า one man one boss
4. วินัย (Discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชาควรให้ความเคารพและเชื่อฟังในข้อกำหนดและนโยบายขององค์กร
5. เอกภาพในทิศทาง (Unity of direction) งานแต่ละงานในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละฝ่ายควรปฏิบัติงานภายใต้แผนและการอำนวยการเดียวกัน
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวขึ้นกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interest to the general interest) นั่นคือ ผลประโยชน์ทางสังคมควรมาก่อนในอันดับแรกผลประโยชน์ขององค์กรต้องเป็นอันดับที่สอง และผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนมาเป็นอันดับสุดท้าย
7. หลักการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration) พนักงานต้องได้รับค่าจ้างอย่างยุติธรรมผลตอบแทนนั้นต้องเป็นที่ยอมรับได้ทั้งพนักงานและองค์กร
8. การรวบอำนาจ (Centralization) เพิ่มบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการตัดสินใจคือการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในขณะที่หากลดบทบาทด้านนี้ลงจะเป็นการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (Centralization) ผู้บริหารที่มีความสามารถต้องตัดสินใจอย่างถูกต้องว่าสถานการณ์ใดควรรวมอำนาจและสถานการณ์ใดควรกระจายอำนาจ
9. สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) ควรกำหนดสายการบังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้ชัดเจนไม่เหลื่อมล้ำ ทับซ้อน หรือ คลุมเครือ ซึ่งสายการบังคับบัญชานี้จะสัมพันธ์กับการสื่อสารในองค์กรด้วย
10. ความมีระเบียบ (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างควรมีระเบียบแบบแผน การใช้ทรัพยากรบุคคล การจัดคนเข้าทำงานควรคำนึงถึงคุณสมบัติและการใช้วัตถุอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
11. ยุติธรรม (Equity) ผู้บริหารควรบังคับบัญชาและจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเมตตากรุณา ยุติธรรม

12. ความมั่นคง (Stability of tenure of personnel) อัตราการออกจากงานสูงส่อให้เห็นถึงความไร้ประสิทธิภาพของผู้บริหารและองค์กร ผู้บริหารควรสร้างความรู้สึกรักในเรื่องความมั่นคงในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อลดอัตราการออกจากงานให้น้อยลง

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ส่งเสริมพนักงานให้มีความคิดริเริ่มและควรได้รับโอกาสในการทำงานด้วยตัวเอง

14. หลักความสามัคคี (Esprit de corps) ส่งเสริมพนักงานให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ การส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดเอกภาพทั้งองค์กร

นกดล เซนะ โยธิน (2531 อ้างถึงใน Max, 1947 .The Theory of Social and Economy Organization.) หมายถึง ทฤษฎีการบริหารจัดการแนวสังคมวิทยาเป็นการ พัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับ โครงสร้างและ กิจกรรมขององค์กรในอุดมคติโดยเน้นการมีเหตุมีผลเป็นสำคัญที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ที่เรียกว่า “ระบบราชการ” เป็นรูปแบบขององค์กรที่สมบูรณ์จะทำให้องค์กรต่างๆ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด ซึ่งหลักการประกอบด้วย การแบ่งงานกันทำ หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน หลักการของกฎระเบียบทางราชการ และหลักการความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ ส่วนใหญ่ในปัจจุบันนำไปใช้อยู่แสดงให้เห็นถึงผลงานที่สำคัญเป็นอย่างดี ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 6 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำงานต่างๆ ในองค์กรจะถูกแตกออกเป็นงานเล็กๆ ง่ายๆ มีลักษณะเป็นงานประจำ และเป็นงานที่ถูกกำหนดไว้แล้วอย่างดี

2. ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ ตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกกำหนดหรือจัดให้อยู่ในลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นตามตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะถูกบังคับบัญชาโดยตำแหน่งที่สูงกว่า

3. การคัดเลือกอย่างเป็นทางการ สมาชิกองค์กรทุกคนจะถูกคัดเลือกมาฝึกรบรม การศึกษาหรือการสอบคัดเลือกที่เป็นทางการ ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวกหรือความเสน่หาจากผู้บริหารในระดับใดระดับหนึ่งขององค์กร

4. กฎเกณฑ์ระเบียบที่เป็นทางการ เพื่อประกันความเป็นเอกภาพและการแสดงออกของลูกจ้างอย่างมีวินัย ผู้บริหารต้องอิงอยู่กับกฎเกณฑ์ระเบียบราชการ

5. ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ การใช้กฎและระเบียบราชการในการควบคุมให้เป็นเอกภาพมีเหตุผลมาจากความพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของลูกจ้างนั่นเอง ดังนั้นความสัมพันธ์ในองค์กรควรมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการเท่านั้น

6. ความเป็นสายอาชีพ ผู้บริหารในระบบราชการคือมืออาชีพที่ทำงานภายใต้เงินเดือนประจำ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องนำทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์และปรับใช้ทั้งทางด้านการวางแผน การกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการองค์กร การจูงใจ การควบคุมคุณภาพภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จขององค์กรที่ตนรับผิดชอบ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งมีบุคลากรเป็นกำลังหลักในการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างองค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง มั่นคง และนำทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นในการบริหารจัดการองค์กรเข้ามาสนับสนุนการทำงานให้ทันโลกทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีรภัทร ขัติยะหล้า (2555) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 8 ด้าน ดังนี้ ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน สิทธิส่วนบุคคล การพัฒนาศักยภาพและการใช้ขีดความสามารถของบุคคล ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยรวมค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อมีเพียง 3 ข้อย่อยที่มีระดับคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับน้อย คือค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อรายจ่ายประจำวันที่ทำงานมีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ และในระหว่างวันบุคลากรมีเวลาออกกำลังกายอย่างเพียงพอ แนวทาง การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรพบว่าต้องการให้หน่วยงานจัดสวัสดิการเพิ่มขึ้น และพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม รวมถึงการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพและความสามัคคีของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

นพวรรณ เล้าเกร็ง (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 25-34 ปี ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป สถานภาพโสด เป็นพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงานปฏิบัติการ อายุงานน้อยกว่า 3 ปี และรายได้ส่วนใหญ่ต่ำกว่า 15,000 บาท ระดับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลทุกด้านมีผลต่อความผูกพัน ปัจจัยลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยประสบการณ์

ในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมการทำงาน

บัณฑา เพชรน้อย (2550) ศึกษาความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : แรงผลักดันหลักของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาโรงแรมโซฟิเทล สีลม กรุงเทพฯ ของผู้บริหารระดับกลางและระดับหัวหน้างาน พบว่า พนักงานระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับหัวหน้างานมีความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับของพนักงาน, อายุงานกับองค์กร, ประสบการณ์งาน และระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีผลต่อความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ปัจจัยต่างๆ ทั้ง 14 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายขององค์กร, โครงสร้างขององค์กร, การบังคับบัญชา, สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา, สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน, สภาพการทำงาน, ความท้าทายและควมมีอิสระในการทำงาน, เงินเดือนและสวัสดิการ, ความมั่นคงในงาน, ความสำเร็จในการทำงาน, การได้รับการยอมรับและชื่นชม, ลักษณะงานที่รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในงาน, ความก้าวหน้าและโอกาสเติบโตในการทำงาน รวมทั้งภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเรื่องความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า มีความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1. ด้านความภูมิใจในงานที่ทำอยู่ในระดับมาก 2. ด้านการนึกถึงโรงแรมในทางที่ดี อยู่ในระดับมาก และ 3. ด้านความปรารถนาที่จะทำงานต่อไปกับโรงแรม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าอีก 2 ด้าน ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความปรารถนาที่จะทำงานอยู่ต่อไปกับองค์กร การนึกถึงองค์กรในทางที่ดี และความภูมิใจในงานที่ทำ

พาสนา เจื่อนาค (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์การแพทย์ทหาร (ฝ่ายสหรัฐอเมริกา) ผลการวิจัย พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูงในเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานการณ์จ้างงาน และรายได้ต่างกัน ความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้าน สถานภาพการสมรส และอายุงาน ที่แตกต่างกัน ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

โดยพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย/หย่า/แยกทาง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด และพนักงานที่มีอายุการทำงานมาก มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานสั้น ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์กันปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สุทัตสา วิไลเจริญตระกูล (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ดร่าฟท์เอพีซีบี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานทุกคนของบริษัท ดร่าฟท์เอพีซีบี (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ยกเว้นช่วงอายุระหว่าง 21 – 30 ปี ที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากช่วงอายุดังกล่าวเป็นระดับอายุของพนักงานที่ต้องการหาประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อเป็นการวางรากฐานในการทำงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น อีกทั้งพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี มีความตั้งใจในศักยภาพของตนเองสูง ส่วนมากมีความคิดเป็นของตนเอง ไม่ชอบถูกบังคับ จึงพร้อมที่จะเปลี่ยนและโยกย้ายงานทุกเมื่อ ดังนั้นจึงส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่แตกต่างกัน

ไฉไลฤดี ยูณะศิริ และคณะ (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.98 จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคม สถานภาพสมรส การตัดสินใจเปลี่ยนงาน กับระดับความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนประเภทบุคลากร ตำแหน่งการบริหาร กับระดับความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะงานทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน ตัวแปร 4 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนตัวแปร 1 ตัว คือ ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์พหุคูณแบบขั้นตอน พบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน มีตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ระดับความผูกพันต่อองค์กร 4 ตัว

ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำท่าย ลักษณะงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ลักษณะงานที่มีความเป็นอิสระในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และลักษณะงานที่ต้องสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอธิบายการผันแปรของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 38 ส่วน ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานมีตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ระดับความผูกพัน ต่อองค์กร 2 ตัว ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และทัศนคติของตนต่องาน มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายการผันแปรของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 41.9

อรอุมา ศรีสว่าง (2544) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ส่วน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีตัวแปร 8 ตัว ที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อ องค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ปัจจัยค้ำจุน 4 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ 3 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ