

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว โดยได้ศึกษาค้นคว้า จากงานเขียน ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ นำมารวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาซึ่งครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีของความผูกพันต่อองค์กรและความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร และความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสามารถเติบโต และแข่งขันขององค์กร เนื่องจากพนักงานจะเป็นผลลัพธ์ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จดังนั้น องค์กรที่มีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงย่อมนำพา ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ความผูกพันต่อองค์กร ได้รับการศึกษามานานจากนักวิชาการหลายท่านช่วงแรกของการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรจะพบในแวดวงวิชาชีพ Becker and Caper, 1965 Becker 1960, citing in Sheldon, 1971, p.143 (อ้างถึงใน นวรัตน์ ศรีสุริยา, 2548, หน้า 13) องค์กรทางการเมืองและการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนแบบอุดมคติ (Kornhauser, 1962, citing in Sheldon, 1971, p. 143) ต่อมาการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนักวิชาการให้ความสนใจกับการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับเหตุผลและผลของความผูกพันต่อองค์กรต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ต่อมาได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นมาในหมู่นักบริหาร เพื่อต้องการนำผลที่ได้มาใช้ในการหาวิธีการที่จะบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร และเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เป็นการแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแนวคิดที่ได้รับความสนใจมากในหมู่นักบริหาร ได้แก่ แนวคิดของ Steer ซึ่งเขามองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลกับองค์กร (อ้างถึงใน จารุวรรณ รักษาพงษ์, 2549, หน้า 12) โดย Steers กล่าวว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีลักษณะ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ต่อมา ค.ศ.1979 Porter, Mowday & Steers (1979, pp. 224-247) ได้สรุปแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มเติมซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ McGee & Ford

ในปี ค.ศ. 1987 (McGee & Ford, 1987) โดยแบ่งแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 แนวคิด ได้แก่

1. ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่พฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องในการทำงาน ไม่ยอมโยกย้ายเปลี่ยนงาน อันเนื่องมาจากการคิดคำนวณเปรียบเทียบอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นด้านปัจจัย การที่บุคคลไม่ยอมละทิ้งเพื่อไปทำงานที่อื่นเนื่องจากไม่อยากเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร เป็นความรู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่จะลาออกจากองค์กรไป

2. ความผูกพันทางเจตคติ (Attitudinal Commitment) แนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กรมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในนามองค์กร

และในปี ค.ศ. 1997 Schalk & Freese อ้างถึงใน จารุวรรณ รักษาวงษ์, (2549 หน้า 12) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรขึ้นใหม่ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมกล่าวคือ แนวคิดเดิมนั้นในหน้าที่การงาน ในขณะที่ Schalk & Freese ศึกษาว่าความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นเกิดจากข้อตกลงร่วมกันที่ได้ประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย (WIN-WIN Agreement) โดยขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความรับผิดชอบ ความเข้าใจร่วมกัน โดยมีเงื่อนไขความต้องการและความคาดหวังอย่างเหมาะสมของทั้งสองฝ่าย อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งทั้งนี้ในแนวคิดของ Miner (1992, p. 124) อ้างถึงใน วัชร หวังนุช, 2550, หน้า 25) ได้แบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้านที่สำคัญ คือ

1. ด้านพฤติกรรม เป็นแนวคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรในรูป พฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานและพยายามรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้ ซึ่งแนวคิดด้านนี้ที่ถูกอ้างอิงถึงอยู่เสมอ คือ แนวคิดของ Becker (1960 อ้างใน Miner 1992, p.124) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากคนเราได้ชั่งน้ำหนักว่าเมื่อเขาทิ้งสถานะสมาชิกขององค์กรไป เขาจะสูญเสียอะไรบ้าง เนื่องจากคนที่เข้าไปเป็นสมาชิกองค์กรใดจะเกิดการลงทุนในองค์กรขึ้นอาจเป็นพวก เวลา กำลังกาย สติปัญญาหรือกำลังใจที่เสียให้ไปกับองค์กร ซึ่ง Becker (1960 อ้างใน Miner 1992, p.124) เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า side-bet เมื่อพนักงานได้ลงทุนไปในองค์กร พนักงานก็จะคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับในองค์กรในระดับที่เขาารู้สึกว่าคุ้ม แต่ผลการศึกษาที่มีนักวิจัยหลายคนได้ทำไว้ยังไม่สามารถสรุปได้แน่นอน เนื่องจากตัวแปรด้านลักษณะบุคคลนำมาทดสอบโดย side-bet theory ปรากฏว่า มีเพียงตัวแปรบางตัวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมเป็นตัวแปรที่

สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร side-bet แนวคิดนี้มุ่งที่ว่า พนักงานกลัวที่จะสูญเสียประโยชน์หลายอย่างทำให้เขาคงอยู่ในองค์กร

2. ด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยแสดงออกมา ในรูปของความเชื่อมั่น และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กรและปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากการรวบรวมแนวคิด และความหมายของความผูกพันต่อองค์กร สามารถนำเสนอได้ ดังนี้ซึ่ง Kanter, 1968, American Sociological Review 33, pp. 499-517 (อ้างถึงใน วัชรวิ หวังนุช, 2550 หน้า 23) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร คือ ความเต็มใจของบุคคลหนึ่งที่จะมอบหรืออุทิศพลังงานและความจงรักภักดีให้กับระบบสังคม (Social System) เป็นความผูกพันระบบของบุคลิกภาพเข้ากับความผูกพันทางสังคม ซึ่งยังผลให้เกิดการกระทำที่บอกให้รู้ว่า ตัวเองมีลักษณะอย่างไร (Self-expressive) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความเต็มใจที่บุคคลยินดีที่จะทุ่มเทกำลังแรงกายกำลังใจ และความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่จาก ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่มีนักวิจัยหลายคนได้ให้ไว้ แสดงให้เห็นถึงลักษณะความผูกพันที่มากกว่าปกติ มีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จนแสดงออกมาในลักษณะของการยอมรับในนโยบาย เป้าหมาย คุณค่าขององค์กร รวมทั้งปฏิบัติตามอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายและปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกต่อไป ดังนั้นการที่องค์กรสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด องค์กรก็จะมีพนักงานที่พร้อมทุ่มเทให้กับองค์กร และองค์กรสามารถธำรงรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้เท่านั้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานไม่ต้องสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพ และค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการกระบวนการสรรหาบุคลากรมาทดแทน

ซึ่ง Sheldon M. (1971, pp.143-150 อ้างถึงใน วีรวรรณ สิงหสุริยะ, 2551, หน้า 17) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นเจตคติ ทัศนคติ หรือ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้น กับองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในทางบวกที่เกิดจากการที่บุคคลพิจารณาการลงทุน (Investment) ในรูปของอายุ แรงงานตลอดจนปฏิบัติงานในองค์กร ที่ทำให้เขาสูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานที่อื่นๆแต่สิ่งที่จะส่งตอบแทนคืนมาอาจเป็นไปได้ในรูปของระดับความอาวุโสในงาน ระดับตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ การได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การมีสิทธิพิเศษ หรือได้รับสิ่งตอบแทนในรูปเบียด บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรดังกล่าวมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้ลงทุนน้อยกว่า เช่น มีอายุงานใน องค์กรน้อยกว่า มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า เป็นต้น

Hrebiniak and Alutto (1972, p.556 อ้างถึงใน วารุณี คำแก้ว, 2550, หน้า 7) ให้ความหมายของความผูกพันองค์กรว่าเป็นผลจากความสัมพันธ์ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งอยู่ในรูปของการลงทุนทางกายและกำลังสติปัญญาของบุคคลในช่วงนั้น ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร

ไม่คิดที่จะลาออก ถึงแม้จะมีองค์กรอื่นมาเสนอผลประโยชน์ให้มากกว่า

Porter et al.(1974, หน้า 604 อ้างถึงใน วัชรวิ หวังนุช, 2550, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบ 3 ประการ ดังนี้

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กร
3. มีความเชื่ออย่างแนบแน่น และมีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์กร

Bruce Buchman (1974, p. 553 อ้างถึงใน วีรวรรณ สิงหสุริยะ, 2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยม วัตถุประสงค์ขององค์กร และเสมือนว่าเป็นของตนเองเหมือนกัน
2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นความผูกพันต่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

R. Marsh and H. Mananri (1977, p. 57 อ้างถึงใน วีรวรรณ สิงหสุริยะ, 2551, หน้า 14) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร คือ ความตั้งใจของบุคลากรที่จะใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวดในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป การยอมรับเป้าหมายที่สำคัญและคุณค่าขององค์กรและรวมตลอดไปถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วย

C.A. O'Reilly and D.F. Callidwell, (1981, pp. 597-616 อ้างถึงใน วีรวรรณ สิงหสุริยะ, 2551, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคนที่ผูกพันกับองค์กร รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน (Job involvement) ความจงรักภักดีและความเชื่อถือในค่านิยมขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ความยินยอมทำตาม (Compliance) คือ การที่คนยอมกระทำตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่าง เช่น เงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการอื่นๆ (หรือสิ่งจูงใจอื่นๆ)
2. การยึดถือองค์กร (Identification) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์กรและความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. การซึมซับค่านิยมขององค์กร (Internalization) คือ การที่คนรับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง

ในปี (1982) Mowday, Porter & Steers (อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 97-100) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันเข้มแข็งของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี (Loyalty) ที่เกิดขึ้นตามปกติเพราะบุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรคให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความผูกพันต่อองค์กรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นต่อองค์กร และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับงาน และพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
3. มีความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ความผูกพันต่อองค์กร ในแนวคิดของ Porter and Steers, (1982, หน้า 72 อ้างถึงใน วัชรวิหังนุช, 2550, หน้า 22) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นการแสดงออกมากกว่าความจงรักภักดีปกติ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรคให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น อาจกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่าง เหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีจะทำให้แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และบุคคลจะมีความรู้สึกที่ดีจะทำให้แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ

Penley & Gould (1988 อ้างถึงใน ถนอมศรี แดงศรี, 2551) ให้คำจำกัดความเป็น 3 มิติ

1. ความผูกพันด้านศีลธรรม (Moral) คือ การยอมรับและการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ซึ่งมีความหมายตรงกันกับ Jaros et al. (1993) และสอดคล้องกับความผูกพันด้านจิตใจของ Meyer & Allen (1990)

2. การไตร่ตรองอย่างรอบคอบ (Calculative) คือ ความผูกพันที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของสิ่งที่จะได้รับนั้นมีความตรงหรือเหมาะสมกับความทุ่มเทของพนักงาน มีความหมายที่ตรงกับการยอมตามของ O'Reilly and Chatman (1986)

3. การแตกแยก (Alienative) คือ ความผูกพันต่อองค์กรที่แสดงผลเมื่อพนักงานไม่ได้มีการรับรู้ในเรื่องรางวัล หรือผลตอบแทนที่ได้ลงทุนไป พนักงานรู้สึกอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่กดดันซึ่งตรงกับความผูกพันด้านการคงอยู่ของ Jaros et al. (1993) และ Allen & Meyer (1990)

Allen & Meyer (1990 อ้างถึงใน ถนอมศรี แดงศรี, 2551) ได้พัฒนารูปแบบได้เป็น 3 มิติ คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) คือความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป โดยทุ่มเทความสามารถและความพยายามในการปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร มีความจงรักภักดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) คือ การรับรู้ถึงการลงทุนลงแรงไปในองค์กร การได้รับผลตอบแทนเพื่อแลกกับการปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรผู้ปฏิบัติงานมีการพิจารณาถึงผลเสียอะไรบ้างหากต้องละทิ้งองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) คือ ความรู้สึกถึงภาระผูกพันของผู้ปฏิบัติงานว่าเขาต้องอยู่ในองค์กรนี้ เพราะเป็นหน้าที่ที่เหมาะสมและควรจะทำ เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานทางสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

Jaros et al. (1993 อ้างถึงใน ถนอมศรี แดงศรี, 2551) มีแนวความคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรเป็นกลายมิติเหมือนกับ Meyer & Allen (1990) ว่ามี 3 มิติคือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective) คือ สภาพจิตใจของบุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรที่จ้างงาน ทำให้รู้สึกถึงความจงรักภักดี ความรู้สึกด้านจิตใจ ความอบอุ่น ความเป็นเจ้าของ ความรัก ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance) คือ ประสิทธิภาพของบุคคลที่รับรู้และผูกติดอยู่กับองค์กร เพราะถ้าเขาออกจากองค์กรไป เขาจะสูญเสียผลประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับ

3. ความผูกพันด้านศีลธรรม (Moral) คือ สภาพจิตใจของบุคคลที่ผูกพันกับองค์กรที่จ้างงาน โดยการมีส่วนร่วมในเป้าหมาย ค่านิยม และพันธกิจขององค์กร

ซึ่ง Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2007, pp.74-75) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เป็นระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร และต้องการรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกอยู่ เป็นระดับที่พนักงานเข้าเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร และต้องการรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรได้

ดังแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres (TNS) หนึ่งในกลุ่มบริษัทข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการตลาดที่ใหญ่ที่สุดของโลก ซึ่งมีเครือข่ายบริษัทต่าง ๆ มากกว่า 200 แห่งในทวีปยุโรป อเมริกา ตะวันออกกลางและเอเชียแปซิฟิก โดยสร้างเครื่องมือใหม่ที่เรียกว่า Employee Score™ ในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Commitment) ซึ่งเครื่องมือนี้อยู่บนพื้นฐานของวิธีการ The Conversion Model™ ที่เป็นมาตรวัดที่นิยมทั่วโลกในการวัดความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เพื่อจำแนกประเภทลูกค้าขององค์กร โดยมีการวัดความเที่ยงตรงมาแล้วจากการศึกษาว่า 4,000 ครั้ง เพื่อวัดความผูกพันต่อผลิตภัณฑ์กว่า 100 ชนิด จากนั้นจึงนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลของโลกในเรื่องความผูกพัน (Commitment) (Taylor Nelson Sofres, 2003 อ้างถึงใน อรอุณนรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2547, หน้า 30-33)

ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สุพานี สฤกษ์วานิช, (2549) สรุปว่า หมายถึง การที่สมาชิกกับองค์กรมีความยึดมั่นความผูกพันและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ในแง่ของ

การยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ตลอดจนความแน่วแน่ที่จะยังคงเป็นสมาชิกใน องค์กร นั้นไว้ แต่ ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, (2529, หน้า 94) กล่าวว่าไว้ว่าความผูกพันขององค์กรสามารถ แยก ได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความผูกพันที่เป็นทางการ (Formal Attachment) ต่อองค์กรซึ่งแสดงออกโดย การไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด กับความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) ซึ่งหมายถึง พนักงานที่มี ความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อ องค์กรจะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้นและ นภาเพ็ญ โหมาศวิน, (2533, หน้า 14) ให้ความหมาย ว่า ความผูกพันขององค์กร คือ การมีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์กร ความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับ องค์กรและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะ ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง ความต้องการของกลุ่มกับความต้องการของตนเอง

ชนิดความผูกพัน (Types of Commitment)

จากการศึกษาตามแนวคิด Allen and Meyer (1990 อ้างถึงใน วัชรวิ หวังนุช, 2550) ได้ ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร ในแง่ที่ว่าความผูกพันทางด้านทัศนคติเป็นสภาวะทางจิตใจ ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะดังกล่าวมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และความ ผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) โดยได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรใน แต่ละด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective commitment) เป็นความผูกพันพนักงานพึงมีต่อองค์กร ลักษณะงานที่มีความสนใจและทำทหายความสามารถ งานที่มีอิสระในการตัดสินใจและลงมือทำใน หน้าที่ของตนเอง เป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกผูกพัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว รู้สึกว่าตน เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความต้องการเกี่ยวข้องเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรพวก เขาปรารถนาที่จะอยู่ (Want) ในองค์กร

2. ความผูกพันอยากอยู่ต่อ (Continuance commitment) หมายถึง การรับรู้ถึงการลงทุนลง แรงไปในองค์กร การได้รับผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อแลกกับการปฏิบัติงาน อยู่ในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีการพิจารณาถึงผลเสียอะไรบ้างหากต้องละทิ้งองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อ การตัดสินใจที่จะคงอยู่ (Need) กับองค์กรต่อไป

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative commitment) หมายถึง ความรู้สึก ถึงภาระผูกพันของผู้ปฏิบัติงานว่าเขาต้องอยู่ในองค์กรนี้ เพราะเป็นหน้าที่ที่เหมาะสมและควรจะทำ เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานทางสังคม ปลุกฝังให้พนักงานรู้สึก ว่าควรอยู่ (Ought) ในองค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทน ในสิ่งที่บุคคลได้รับจาก องค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กรซึ่งรูปแบบของความผูกพัน ค่อนข้างแตกต่างกันทางจิตใจพนักงานที่มีความผูกพันด้วยใจรัก จะคงอยู่ในองค์กรเพราะพวกเขา ต้องการที่จะอยู่ (Want to) ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันอยากอยู่ต่อในองค์กรเพราะพวกเขาจำเป็น

ที่จะอยู่ (Needto) และพนักงานที่มีความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคมอยู่ในองค์กรเพราะพวกเขารู้ว่าสมควรที่จะอยู่ (Oughtto do) จะเห็นได้ว่ารูปแบบไม่ได้เหมือนกันทั้งหมด องค์กรควรตระหนักให้ดีกว่าในการที่จะรักษาบุคลากรเอาไว้แล้วควรจะพิจารณาถึงรูปแบบของความผูกพันของบุคลากรด้วย

กระบวนการเกิดความผูกพัน

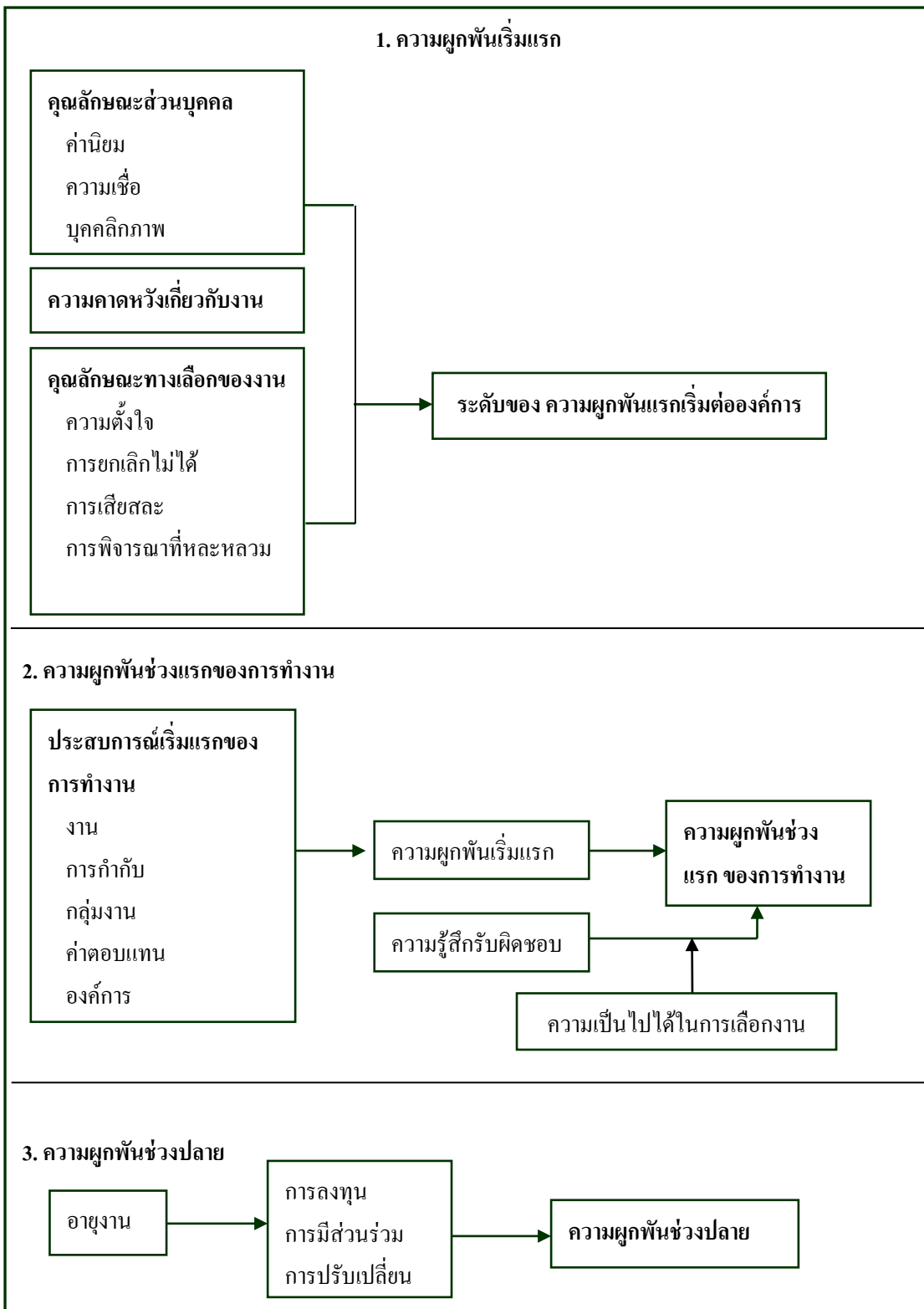
Miner (1992, p.9 อ้างถึงใน วีรวรรณ สิงหสุริยา, 2551, หน้า 21) อธิบายไว้ว่าความผูกพันมีความหมายมากกว่าความจงรักภักดีที่บุคคลจะทุ่มเทให้กับองค์กร อีกทั้งความผูกพันยังมีความหมายถึงความต้องการคงอยู่ในองค์กร โดย Miner ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการเกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันแรกเริ่ม (Initial Commitment) เป็นความผูกพันเบื้องต้นของบุคคลก่อนที่ยังไม่มีงานทำ ซึ่งได้แก่ปัจจัยต่างๆ ดังนี้ คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพ, ความคาดหวังเกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางเลือกของงาน ประกอบด้วย ความตั้งใจ การยกเลิกไม่ได้ การเสียสละ และการพิจารณาที่หุละหลวม

ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยก่อนที่จะทำงานบุคคลจะมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ติดตัวมาซึ่งได้แก่ ค่านิยมพื้นฐาน ความซื่อ และบุคลิกภาพ ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคลนี้จะทำให้คนมีทัศนคติและเกิดความคาดหวังในงานนั้นๆ และเช่นเดียวกับคุณลักษณะของงานก่อนทำงานนั้นจริงก็จะทำให้เกิดความคาดหวังในงานซึ่งคุณลักษณะของงานจะเป็นตัวดึงดูดให้คนเกิดความอยากทำและเกิดความพึงพอใจ

2. ความผูกพันช่วงแรกของการทำงาน (Commitment During Early Employment) ความผูกพันช่วงเริ่มแรกเข้าทำงานเป็นการประเมินสิ่งที่พบตามความเป็นจริงจากงานนั้นซึ่งมาจากปัจจัย ได้แก่ ประสบการณ์เริ่มแรกของการทำงาน (Initial Work Expression) ซึ่งพิจารณาจาก งานการกำกับ กลุ่มงาน ค่าตอบแทน องค์กร ความรู้สึกกับผิชอบซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์เริ่มแรกในการทำงาน ความผูกพันเบื้องต้นที่ได้รับจากการทำงาน

3. ความผูกพันช่วงปลาย (Commitment During Later Career) ความผูกพันช่วงนี้เกิดจากอายุงานมากขึ้น ถือว่าเป็นผลมาจาก การลงทุน การมีอายุงานมากขึ้นถือว่าการลงทุนกับองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะได้มีการทุ่มเททำเพื่อองค์กรมาแล้วมากมาย หากไปอยู่ที่อื่นอาจต้องสูญเสียผลประโยชน์บางอย่าง รวมถึงการมีส่วนร่วม หมายถึง ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนี้ และการปรับเปลี่ยนงาน หมายถึง ความยากลำบากในการหางานใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากพนักงานมีอายุงานมากขึ้น



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงกระบวนการเกิดการผูกพันต่อองค์การของ Miner (1992)
 ที่มา : Miner, J. B, 1992 (อ้างถึงใน วีรวรรณ สิงห์สุริยา, หน้า 21-23)

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) นับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไปนอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าด้วยการพยายามสร้างทัศนคติความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กรนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งด้วย เนื่องจากเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรได้หลายประการ ดังนี้

Buchanan, (1974), Administrative Science Quarterly 9, p. 533) อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, (2542, หน้า 19-20) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้

1. “ความผูกพันต่อองค์กร” สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร “ความพึงพอใจในงาน” เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กร โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว มักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูง จะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากกรณีที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

6. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Steers & Porter (1977, P. 48) อ้างถึงใน ประดับ ชัยพฤษย์, (2542, หน้า 29) ได้ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่า

การศึกษาความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Buchanan, (1974, p. 533) กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานหรือแง่มุมหนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กร ค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงานถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและขององค์กร

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2007, pp.74-75) อ้างถึงใน วีรวรรณ สิงหสุริยะ, (2551, หน้า 21) ให้ความสำคัญของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการลาออกจากงานได้ดีกว่าความพอใจที่มีต่องาน เพราะความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่คงทน ยั่งยืน พนักงานอาจไม่พอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแต่อาจเป็นเพียงความไม่พอใจชั่วคราว ไม่ได้หมายความว่า จะไม่พอใจในองค์กรทั้งหมด แต่เมื่อความไม่พอใจขยายขอบเขตออกไปสู่ความไม่พอใจต่อองค์กรด้วยแล้ว บุคคลมักจะมี การคิดถึงเรื่องการลาออกจากงานขึ้นมา

Greenberg & Baron (1993), อ้างถึงใน จารุวรรณ รักษาพงษ์, (2549, หน้า 9) กล่าวไว้ 3 ประเด็น คือ หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการขาดงานและการลาออกจะต่ำ ประเด็นต่อมา คือ หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ระดับความตั้งใจที่จะเสียสละทำงานให้กับองค์กรจะสูง และประเด็นสุดท้าย หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความคิดเห็นส่วนตัวจะเป็นไปในทางบวก

Angle & Perry (1981, pp.1-14) ให้ความเห็นว่าหากสมาชิกไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญดังนี้

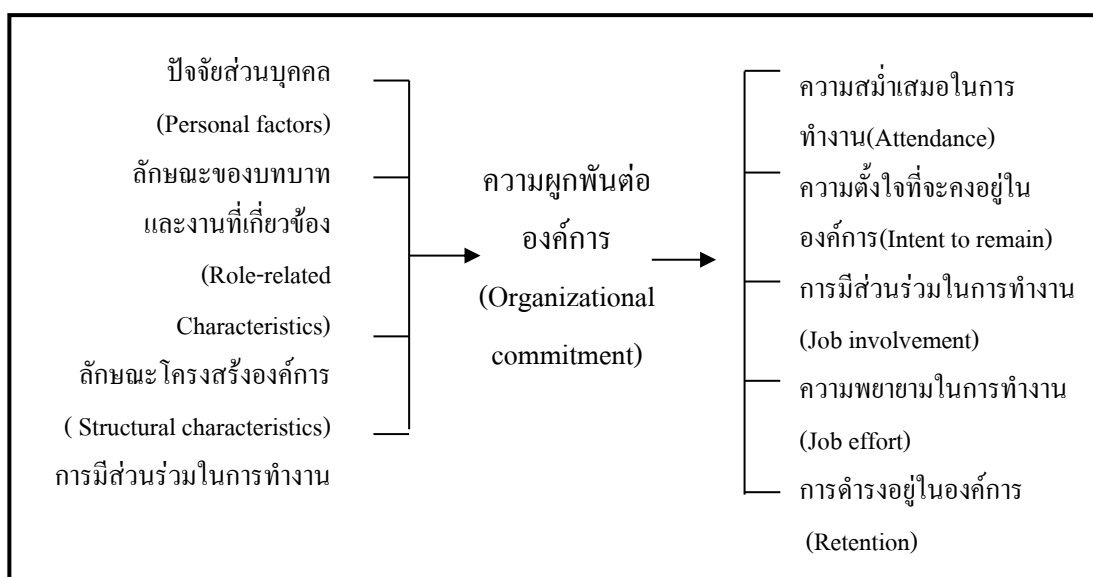
1. ปัญหาการลาออกจากงานซึ่งถือว่าเป็นปัญหาสูงสุดขององค์กร
2. ปัญหาการขาดงานพบว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจให้ยามาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือไม่มีความผูกพันต่อองค์กร
3. ปัญหาการมาทำงานสายพบว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมาทำงานตรงเวลา

Smith and other (1983), อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, (2542, หน้า 20) ได้กล่าวไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร คือสมาชิกจะทุ่มเททำงานที่องค์กรยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจจะเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง (Extrarole Behavior) ซึ่งเขายินดีจะกระทำเพื่อองค์กร โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใด

จึงสามารถสรุปประเด็นความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับเหนือคนอื่นดังนั้น จึงสามารถสรุปประเด็นความสำคัญของความผูกพัน (Commitment) อาจคาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึก ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรในเรื่องของความคาดหวัง

ความเชื่อของพนักงานว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทำให้พนักงานพร้อมที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร อีกทั้งพนักงานเหล่านั้นยังต้องการรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ ซึ่งสิ่งนี้ที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

Steers, (1977, p. 45-46) อ้างถึงใน นวรัตน์ ศรีสุริยา, (2548) ได้เสนอรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรแบบจำลองแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของเสตีเยร์ Steers, (1977, pp. 45-46) มีผู้ให้ความสนใจนำมาเป็นหลักในการศึกษาจำนวนมากซึ่งแบ่งแบบจำลองออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ 1) ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) 3) ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร



ภาพประกอบที่ 2.2 ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents and consequences of organizational commitment)

ที่มา : Steers, (1988), อ้างอิงจาก Thomson and Mabey, 1994, Developing Human Resources.

อ้างถึงใน วัชร วัชรเสถียร, (2540, หน้า 21)

จากภาพอธิบายได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นหนึ่งในสามขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันกับองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกขององค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความสัมพันธ์กับองค์กร Steers and Porter, (1979, p. 303) จากผลข้างต้นที่กล่าวจะ

เห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษา ซึ่งอ้างไว้ในรายงานของ Thomson and Mabey, (1994), Developing Human Resources อ้างถึงใน วัชรวิ วัชรเสถียร, (2540, หน้า 22) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันอย่างสูงของพนักงานอาจไม่ใช่สิ่งที่องค์กรต้องการก็ได้ โดยเฉพาะถ้างานนั้นเป็นลักษณะที่ยืดหยุ่นหรือต้องการการริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งความผูกพันอาจจะไม่ใช่สิ่งที่จำเป็น และสำคัญจนกว่าความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้นตามมาด้วย อันได้แก่ การมีอายุงานยาวนาน การขาดงานน้อย การมาสายน้อย ผลการปฏิบัติงานสูง ดังแสดงในภาพประกอบ

ปัจจัยที่เป็นเหตุ (Antecedent)	ผลที่ตามมา (Consequences)	
<ul style="list-style-type: none"> - ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) - ตัวแปรของลักษณะงาน(Task Variables) - ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา (Supervisory Variables) - การมีอิสระในการเลือก(Freedom Variables) - ความสอดคล้องของความคาดหวังต่อสิ่งที่ประเมินไว้ (Match of Expectation to Assessment Decisions) - การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและการบรรจุลงในตำแหน่งงานที่เหมาะสม (Experience of Training and placement Processes) - ขั้นตอนในการสรรหาและบรรจุคนเข้าทำงาน (Recruitment and Entry Practices) 	<p>ความผูกพัน</p> <p>→ ต้องการ</p> <p>(Organization Commitment)</p> <p>→</p>	<p>อายุงานยาวนาน (Longer tenure)</p> <p>การขาดงานน้อย (Less absenteeism)</p> <p>การมาสายน้อย</p> <p>ผลการปฏิบัติงานสูง (Higher Performance)</p>

ภาพประกอบที่ 2.3 ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา : Thomson, R.M., & Mabey, (1994), Developing Human Resources, Oxford : Butterworth

Lienema, อ้างถึงใน วัชรวิ วัชรเสถียร, (2540, หน้า 22)

ดังนั้น สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. นำมาใช้ในการทำนายอัตราการเข้าและออกงานของสมาชิกในองค์กร หรือพยากรณ์อัตราการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงงานของสมาชิก
2. เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดี มีผลงานสูง มีการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งผลต่อความคงอยู่ของบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กร ยังมีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงานด้วย
3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของสมาชิกขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการขาดงานในลักษณะแปรผกผัน นั่นคือ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงอัตราการขาดงานก็จะต่ำลง
4. เป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. ช่วยลดอิทธิพลจากภายนอก อันเป็นผลเนื่องมาจากสมาชิกมีความรัก และความผูกพันต่อองค์กรมาก
6. ให้เป็นตัวชี้วัดที่ดีตัวหนึ่งของการมีประสิทธิผลขององค์กร
7. ความผูกพันต่อองค์กรถ้ามีมากจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต และลดอัตราการลาออกของพนักงานด้วย

ดังแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres (TNS) หนึ่งในกลุ่มบริษัทข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการตลาดที่ใหญ่ที่สุดของโลก ซึ่งมีเครือข่ายบริษัทต่าง ๆ มากกว่า 200 แห่งในทวีปยุโรป อเมริกา ตะวันออกกลางและเอเชียแปซิฟิก โดยสร้างเครื่องมือใหม่ที่เรียกว่า Employee Score™ ในการใช้วัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Commitment) ซึ่งเครื่องมือนี้อยู่บนพื้นฐานของวิธีการ The Conversion Model™ ที่เป็นมาตรวัดที่นิยมทั่วโลกในการใช้วัดความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เพื่อจำแนกประเภทลูกค้าขององค์กร โดยมีการวัดความเที่ยงตรงมาแล้วจากการศึกษาว่า 4,000 ครั้ง เพื่อวัดความผูกพันต่อผลิตภัณฑ์กว่า 100 ชนิด จากนั้นจึงนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลของโลกในเรื่องความผูกพัน (Commitment) Taylor Nelson Sofres, 2003 อ้างถึงใน อรณยานรินทรานุกร ฌ อุษุชยา, (2547, หน้า 30-33)

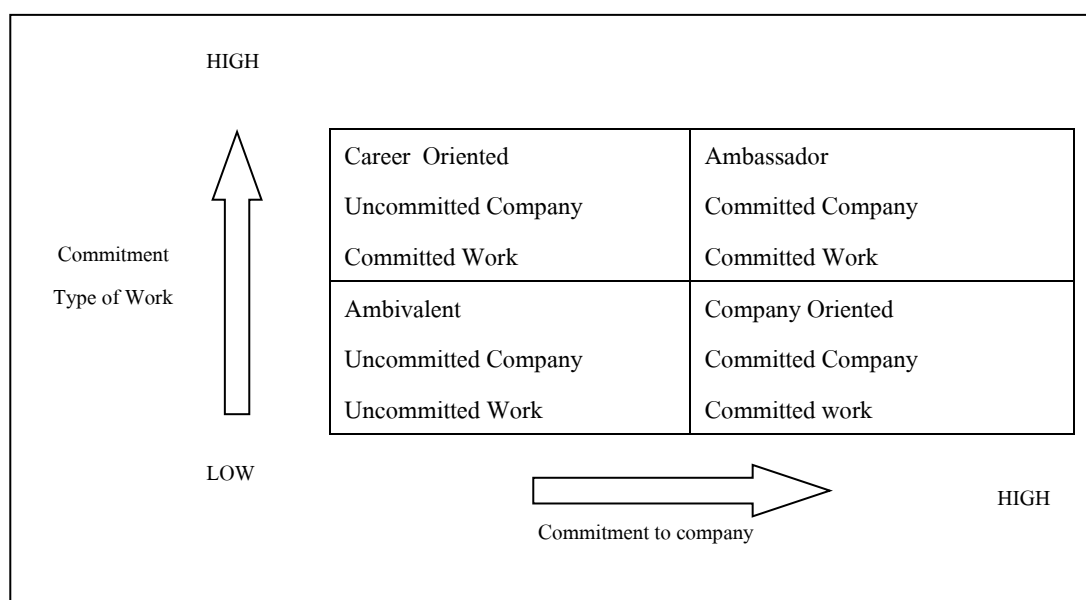
Taylor Nelson Sofres ได้นำวิธีการ The Conversion Model™ มาใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน ทั้งในด้านความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ตนทำ ซึ่งโมเดลนี้ได้ใช้คำถามทั้งหมด 8 ข้อ ตามประเภทของความผูกพัน โดยมีรายละเอียดของคำถาม ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร

1. การประเมินภาพรวมขององค์กร
2. การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรตนกับองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นทางเลือกในการทำงาน
3. ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

4. การอุทิศตนเพื่อองค์กรที่ต้องการอยู่ในองค์กรจริง ๆ หรือเป็นเพียงแค่ที่พักพิงเท่านั้น
ความผูกพันในงานที่ทำ
1. การประเมินภาพรวมของงานที่ทำ
 2. การเปรียบเทียบระหว่างงานที่ทำอยู่กับงานอื่น ๆ ที่พนักงานสามารถทำได้
 3. ความตั้งใจที่จะทำงานในประเภทนี้ต่อไป
 4. การอุทิศตนให้กับงานที่ต้องการอยู่ในองค์กรนั้นจริง ๆ หรือเป็นแค่ที่มาของรายได้เท่านั้น

การสำรวจเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดย Employee Score™ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานอีกทั้งช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งโมเดลนี้ได้จำแนกพนักงานออกตามลักษณะความผูกพัน 4 ลักษณะ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.4 ลักษณะความผูกพันของพนักงานแบบต่างๆ ตามแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres.

ที่มา : Taylor Nelson Sofres. 2003. (December, 26). Employee Score™ (Online): Available URL:<http://www.tns-global.com>.

จากภาพประกอบที่ 10 แสดงให้เห็นถึงลักษณะของความผูกพันของพนักงาน ทั้งในแง่มุมของความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน ซึ่งสามารถแบ่งประเภทพนักงานได้ 4 ลักษณะ คือ

1. Career oriented หมายถึง ผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูง แต่ขาดความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานจะทำงานให้แก่องค์กร เนื่องจากต้องการประสบการณ์ เพื่อมีส่วนช่วยในการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตน บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็เปิดโอกาสให้แก่องค์กรอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวต่อไป

2. Ambivalent หมายถึง ผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันต่อองค์กรและงานที่ทำ ขาดความตั้งใจในการทำงาน ทำงานไปวันๆ หนึ่ง ขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพพจน์ขององค์กร

3. Ambassador หมายถึง ผู้ที่มีทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน ตลอดจนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต

4. Company oriented หมายถึง ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ขาดความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์กร รักและภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กร แต่รู้สึกไม่มีที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันไป

ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะเป็นที่ต้องการในทุกองค์กร ได้แก่ Ambassador, Company Oriented และ Career Oriented ซึ่งแต่ละแบบก็จะมีปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันไป ดังปรากฏตาม ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันความผูกพันของพนักงานแบบต่างๆ ตามแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันความผูกพันของพนักงานแบบต่างๆ ตามแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres

Ambassador	Company Oriented	Career Oriented
การจัดการผลการปฏิบัติงาน/ความสำเร็จในงาน - องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ - ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จและมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป	วัฒนธรรมการทำงาน/การมอบอำนาจ - โอกาสที่จะทำในสิ่งที่ทำได้ดีที่สุด - การควบคุมให้งานดำเนินไปตามที่ต้องการ - การมีอำนาจในการทำงานที่เพียงพอ	ภาพรวมขององค์กร - คุณภาพชีวิตในการทำงาน - องค์กรเป็นสถานที่ที่น่าทำงาน - การมีคุณค่าของตน - สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน
ภาวะผู้นำ - ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำขององค์กร - ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของหน่วยงาน	การจัดการผลการปฏิบัติงาน - สิ่งที่ทำให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จ - เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความยุติธรรม - กระบวนการคัดเลือกพนักงาน - เข้าทำงานที่ยุติธรรม - พนักงานมีโอกาสเท่าเทียมกัน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

Ambassador	Company Oriented	Career Oriented
การให้รางวัล/การยกย่องชมเชย - การจ่ายค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน - การยกย่องชมเชยความพยายามในการทำงานของพนักงาน - การยกย่องชมเชยทีมงานและหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	แรงบันดาลใจส่วนตัว - ความภูมิใจในงานที่ตนทำ	การให้รางวัล - ผลประโยชน์ที่ดีแก่พนักงาน - การยกย่องชมเชยพนักงาน
การฝึกอบรมและพัฒนา - โอกาสในการเรียนรู้ ก้าวหน้าในงาน - โอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีทำงานได้อย่างเหมาะสม - โอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และพัฒนาความสามารถใหม่ๆ - โอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้ทำงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	ความจำเป็นในการฝึกอบรม - โอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และพัฒนาความสามารถใหม่ๆ - โอกาสที่จะฝึกอบรม เพื่อให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	การติดต่อสื่อสาร - การได้รับการยอมรับในความคิดเห็นจากผู้อื่น - มีข้อมูลที่ช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา : Taylor Nelson Sofres, (2003) (December,26), EmployeeScore™ (Online). Available URL:<http://www.tns-global.com>. อ้างถึงใน อรุณ นรินทรานุกร ณ อุรุษา, (2547, หน้า 32)

จากการสำรวจความผูกพันของพนักงานในประเทศไทย ทั้งในด้านความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ โดยการออกแบบสอบถามผู้จัดการและพนักงานในองค์กรธุรกิจต่างๆ พบสัดส่วนของพนักงานที่มีความผูกพันในลักษณะต่างๆ ดังนี้ พนักงานที่มีลักษณะแบบ Career Oriented 13% Ambivalent 30% Ambassador 48% และ Company Oriented 9% นอกจากนี้ ผลการสำรวจยังพบว่าอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือนที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน โดยพบว่า ขนาดองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน โดยที่หากขนาดองค์กรยิ่งเล็กลงเท่าไร พนักงานที่มีลักษณะแบบ Ambassador ก็จะยิ่งมีจำนวนลดลง และจะมี Ambivalent จำนวนมากขึ้น ในทางกลับกัน หากองค์กรยังมีขนาดใหญ่ พนักงานที่มีลักษณะแบบ Ambassador จะมากขึ้น และ Ambivalent จะลดลงเช่นเดียวกัน อ้างถึงใน กมลทิพย์ แสงไข, (2551)

สรุป ผู้ที่ขาดความผูกพันต่อองค์กรหรือความผูกพันในงาน ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะทำให้องค์กรสูญเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นจำนวนมาก ดังนั้น องค์กรจะต้องเข้าใจถึงเหตุผลของพนักงานที่ขาดความผูกพันว่าทำไมพวกเขาถึงขาดความผูกพัน

ต่อองค์กรหรือในงานที่ทำ สิ่งที่เขาต้องการคืออะไร เพื่อค้นหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เพื่อเพิ่มความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน

มุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment : it's basic dimenslons)

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ยังยากซับซ้อน Greenberg & Baron, อ้างถึงใน นวรัตน์ ศรีสุริยา, (2548) ได้พยายามเสนอแง่มุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การผูกพันต่อจุดยืน (Foci of commitment) เป็นแง่มุมมองพื้นฐานที่ว่า ทุกคนจะต้องมีจุดยึดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่ง Beck & Billings ได้แบ่งจุดยึดของบุคคลากร ออกเป็น 2 ระดับ คือ จุดยึดต่อระดับล่างขององค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและหัวหน้างานเบื้องต้น (Work group and supervisor) กับจุดยึดต่อระดับสูงเช่น ผู้บริหารสูงสุด และองค์กรที่เป็นภาพรวม Beck & Billings ได้สร้างตารางขึ้นจากการผสมผสานระหว่างจุดยึดทั้งสองระดับดังกล่าว ทำให้ได้บุคคลากรที่มีระดับความผูกพันขึ้น ได้แก่ แบบแรกเรียกว่า ขาดความผูกพัน (Uncommoitted) เป็นบุคคลากรที่ไม่มีจุดยึดทั้งระดับล่างและเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าเบื้องต้นของต้นและระดับบน คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือองค์กรแต่อย่างใด แบบที่สองเรียกว่า แบบผูกพันมาก (Committed) เป็นบุคคลากรที่มีความสีกยึดติดต่อทั้งคนในระดับล่างและระดับบนหรือองค์กร ส่วนยึด 2 แบบที่เหลือซึ่งอยู่ระหว่างกลางของทั้งสองแบบที่กล่าวแล้วคือ แบบที่สามเรียกว่า แบบผูกพันใกล้ตัว (Locally committed) ซึ่งมีลักษณะผูกพันยึดติดกับบุคคลระดับล่างแต่จะไม่ผูกพันต่อบุคคล บุคลากรแบบนี้จะผูกพันยึดติดกับหัวหน้าสูงสุดหรือองค์กร แต่จะไม่ผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตน ดังแสดงในตาราง

2. จากฐานที่มาของความผูกพัน (Bases of committed) เป็นมุมมองจากที่มาของแรงจูงใจทำให้เกิดความผูกพันที่บุคคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัว (Side-bets orientation) และแรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Goal-congruence orientation)

2.1 แรงจูงใจที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัว (Side-bets orientation) เป็นความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากบุคคลากรมองเห็นว่า การที่ตนอยู่ทำงานเป็นระยะยาวก็ให้เกิดสิทธิประโยชน์ต่างๆที่ตนได้รับจากองค์กรมากมาย เช่น ระดับเงินเดือนสูง จำนวนเงินโบนัสตอบแทนมาก ค่าเบี้ยเลี้ยงได้ อัตราสูงกว่าผู้เข้ามาทำงานใหม่ เป็นต้น ด้วยสิทธิประโยชน์ดังกล่าว จึงทำให้รู้สึกเสียดายถ้าจะลาออกจากองค์กร โดยยังอยู่นานเท่าไรยิ่งออกยากมากเพียงนั้น เช่น อ้างว่าไม่ยอมลาออกเพราะไม่อยากให้คนตราหน้าว่าเป็นนักแสวงโชค ล่างาน (Job hoppers) หรือถ้าลาออกจะกระทบต่อชื่อเสียงเกียรติยศที่ติดมากับตำแหน่งงานนั้น จึงขออยู่กับองค์กรต่อไป

2.2 แรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Goal-congruence orientation) เป็นความผูกพันต่อองค์กรด้วยเหตุผลที่ว่าเป้าหมายของคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสรุปความผูกพันต่อองค์กรเกิดมาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ให้การยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) เต็มใจที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและ 3) มีความปรารถนาอยู่กับองค์กรต่อไป

เหตุผลสำคัญ 3 ประการ ที่คนผูกพันต่อองค์กร คือ

1. ความผูกพันเพราะอย่างอยู่ต่อ (Continuance commitment) มีความเกี่ยวข้องกับเหตุผลของแรงจูงใจที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัว (Side-bets orientation) ดังกล่าวแล้ว ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะไม่สามารถหางานอื่นได้

2. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective commitment) เกิดจากความสอดคล้องกับเป้าหมายเป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะเห็นด้วยกับเป้าหมายและต้องทำเช่นนี้ด้วยเช่นกัน

3. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ (Normative commitment) ความผูกพันแบบนี้เกิดจากความรู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์กรเพราะแรงกดดันบังคับ เช่น ไม่ชอบอาชีพพยาบาล แต่พ่อแม่ชอบจึงบังคับหรือกดดันให้เรียนพยาบาลและมีอาชีพเป็นพยาบาล เป็นต้น

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ฮาเวย์ และ โบวิน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, (2550, หน้า 21) อ้างอิงจาก Havey; & Bowin, (1996, หน้า 6) ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การบริหารกิจการที่ดำเนินการดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High performing workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate Excellence) โดยการผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 2) อ้างอิงจาก พะยอม วงศ์สารศรี, 2545, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา ธำรงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุนันทา เลาहनันท์ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 17) อ้างอิงจาก สุนันทา เลาहनันท์, (2546, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลสุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เสนาะ ติเยาว์, (2545, หน้า 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

วิชัย โถสุวรรณจินดา, (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

แกรี่ เดสเลอร์ Gary Dessler, (2003, p.2) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการให้ได้มา การฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย และด้านความยุติธรรม

เรย์มอนด์ โน และคนอื่นๆ Raymond Noe; et al, (2006, p.5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความหมายที่กล่าวเบื้องต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

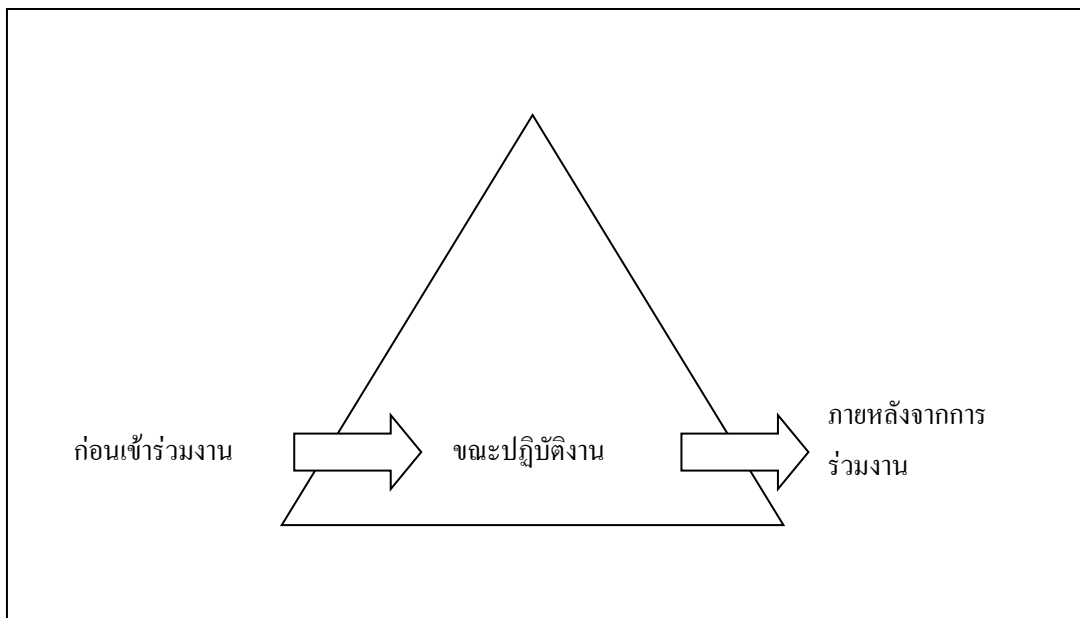
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, (2545, หน้า 15-16) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กรในลักษณะ 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับการที่ต้องการ ให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งการเข้าถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องเป็น

เรื่องที่มีความสำคัญในการสรรหาบุคลากร นอกจากนั้นการที่องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง

2. ขณะปฏิบัติงาน นอกจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการ และเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลทำให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากการร่วมงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรจนครบอายุเกษียณ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น



ภาพประกอบที่ 2.5 แบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์, (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. หน้า 16.

ที่ผ่านมาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการใช้วิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคล้ายคลึงกันในหลายๆด้านดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงรวบรวมและสรุปวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ด้านเพื่อประกอบเป็นวิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์โดยให้ครอบคลุมงานทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยหลายท่าน อาทิ Nai-Wen Chi & Carol Yeh-Yan Lin, 2010 Gong Chang,& Cheung, 2010; Gitell, Seidner & Wimbush, 2010; Chuang, & Liao และ Shih, Chiang & Hsu, 2011 อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, (2559, หน้า 15-18) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Human resource selection) การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครโดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติมีความรู้ความสามารถทักษะที่ตรงกับลักษณะงานที่ว่างอยู่และต้องการพนักงานไปปฏิบัติงานให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุด (Werther & Davis, 1996; Mondy, 2012) การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือที่เฉพาะในการเลือกผู้สมัครให้ได้ตรงตามคุณสมบัติของงานสามารถทำให้งานของตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จขององค์กรที่มีระบบการคัดเลือกพนักงานที่ดีทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร (Huselid, 1995; Ichonoiwski et al,1997) เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Koch & McGreth (1996) พบว่าองค์กรที่มีนโยบายการคัดเลือกคนเข้าทำงานอย่างเข้มข้นจะมีสัมพันธภาพในทางบวกกับผลิตภาพแรงงานขององค์กรในงานวิจัยส่วนมากจะนำการคัดเลือกคนเข้าทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (e.g. Huselid, 1995 ; McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Youndt et al, 1996 ; Ichonoiwski et al, 1997 ; Pfeffer, 1998; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yan Lin,2010, Gong, Chang, & Cheang, 2010; Gitell, Seidner, & Wimbush, 2010; Chuang & Liao, 2010)

2. การฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า (Training,Development and Promotion) การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางด้านความรู้ทักษะทัศนคติและพฤติกรรมโดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือร่วมทำกิจกรรมต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร (Cascio, 2003; รัชญา ผลอนันต์, 2546) เมื่อองค์กรมีการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมแล้วก็ต้องมั่นใจว่าพนักงานเหล่านั้นสามารถทำงานอยู่ในระดับแนวหน้าของงานที่ปฏิบัติได้ซึ่งไม่ใช่เฉพาะงานด้านวิชาชีพเท่านั้นแต่จะต้องรวมถึงความรู้ในด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย (Boxall & Purcell, 2003) การฝึกอบรมพนักงานอย่างทั่วถึงถือเป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีงานวิจัยหลายงานที่สนับสนุนด้านการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่น McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Wood, 1996; Guest, 1997; Ichonoiwski et al, 1997 ; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yan Lin,2010, Chang, Liao, 2010 สำหรับ

การส่งเสริมความก้าวหน้าหมายถึง (Promotion) การที่บุคคลได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะหน้าที่การทำงานสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิมพนักงานได้รับการขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานให้สูงขึ้นมีระดับรายได้และค่าตอบแทนที่ดีขึ้นการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยการเลื่อนขั้นจากพนักงานภายในจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการเลื่อนขั้นจากพนักงานภายในจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและยังคงอยู่ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Guest, 1997) Miller & Wheeler (1992) พบว่าการขาดคุณค่าในการทำงานหรือการขาดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานจะทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานและการออกจากงานในที่สุดในขณะที่เดียวกันก็จะแสดงถึงความรู้สึกด้านความยุติธรรมที่พนักงานมีต่อองค์กร ในแง่มุมที่ว่าตนเองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรดังนั้นองค์กรก็ควรเห็นคุณค่าในตัวพนักงานด้วย (Pfeffer, 1998) ผู้วิจัยหลายท่านได้ศึกษาโดยนำการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่เข้าเป็นส่วนหนึ่งในวิธีปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่น Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Guest, 1997; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yan Lin, 2010; Gong, Chang, Chang, & Cheung, 2010

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ระบบในการทบทวนตรวจสอบและประเมินผลบุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Mondy, 2012) พยอม วงสารศรี (2544) กล่าวว่า การประเมินผลพนักงานโดยอาศัยหลักการและวิธีการอย่างปราศจากอคติใดๆทั้งสิ้นเพื่อดำเนินการตัดสินใจปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเป็นเครื่องมือที่ทำให้พนักงานมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วยการประเมินผลปฏิบัติงานที่มีการแจ้งข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงานให้พนักงานได้รับทราบผลการประเมินจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงในการทำงานการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลื่อนขั้นลดขั้นย้ายตำแหน่งและจ่ายค่าตอบแทนดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานจึงสามารถกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเองและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในที่สุดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานซึ่งกระทำอย่างสม่ำเสมอจะส่งผลให้พนักงานมีพันธะสัญญากับองค์กรและช่วยเพิ่มผลิตภาพขององค์กร (Brown & Benson, 2003) มีนักวิจัยหลายท่านที่เลือกการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (e.g. Huselid, 1995; Youndt et al, 1996; Guest, 1997; Chaung & Liao, 2010; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010)

2. ค่าตอบแทนผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในงาน (Compensation, Benefits and Job security) ค่าตอบแทนพนักงานหมายถึงรูปแบบต่างๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลที่นำไปสู่

พนักงานซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงานมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการส่วนแรกคือการจ่ายในรูปแบบตัวเงิน โดยตรงในรูปแบบของค่าจ้างเงินเดือนสิ่งจูงใจค่าคอมมิชชั่นและโบนัสส่วนที่สอง คือการจ่ายทางอ้อมในรูปแบบของผลประโยชน์ที่คล้ายกับด้านตัวเงินเช่นการจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิตการให้พักร้อน (Dessler, 2010) Snell & Bohlander (2010) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานนั้นเป็นการรวมการจ่ายเงินและรางวัลให้กับพนักงานสำหรับผลการปฏิบัติงานของเขาซึ่งรวมถึงแต่การจ่ายค่าตอบแทนโดยตรงเช่นค่าจ้างและเงินเดือนเงินจูงใจ โบนัสค่าคอมมิชชั่นและค่าตอบแทนทางอ้อมเช่นสวัสดิการต่างๆอาหารกลางวันสถานที่ทำงานที่สวยงาม โดยปัจจัยเหล่านี้จะทำให้มีการเพิ่มคุณภาพของงานโดยถ้าองค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดึงดูดและพนักงานมีความพึงพอใจในสิ่งเหล่านั้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมีงานวิจัยหลายชิ้นได้รวมการจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดเข้าไปในกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010) โดยได้เน้นว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดตามผลการปฏิบัติงานเป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีสำหรับความมั่นคงในงาน (Job Security) นั้น Pfeffer (1998) กล่าวว่า “ความมั่นคงในงานเป็นพื้นฐานที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆเนื่องจากองค์กรจะไม่สามารถคาดหวังให้พนักงานทำงานหนักหรือมีความผูกพันกับองค์กรได้ถ้าพนักงานไม่มีความมั่นคงในงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญในชีวิตการทำงานในอนาคตของพวกเขา” นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่าการให้พนักงานออกจากงานถือเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงในองค์กรที่มีระบบการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของ Delery & Doty, (1996) พบว่าความมั่นคงในงานส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กรมีการศึกษาวิจัยที่รวมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนความมั่นคงในงานไว้ในกลุ่มด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรหลายงานวิจัย (e.g. Becker & Huselid, 1998; Zacharatos, 2005; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010)

มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe; & Premeaux, 1995, p. 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงการปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการออกแบบงาน และวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และการออกแบบการกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บายาร์ต Byars; & Rue, (1997, p.84)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และแยกแยะ ข้อมูลเกี่ยวกับงาน Ivancevich (1998, p.708) เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ Mondy, Noe; &Premeaux, (1999,pp. GL-5)

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ อิวานซ์วิช Ivancevich, (1998, p.711)

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ Mondy, Noe; &Premeaux, (1999,pp. GL-8)

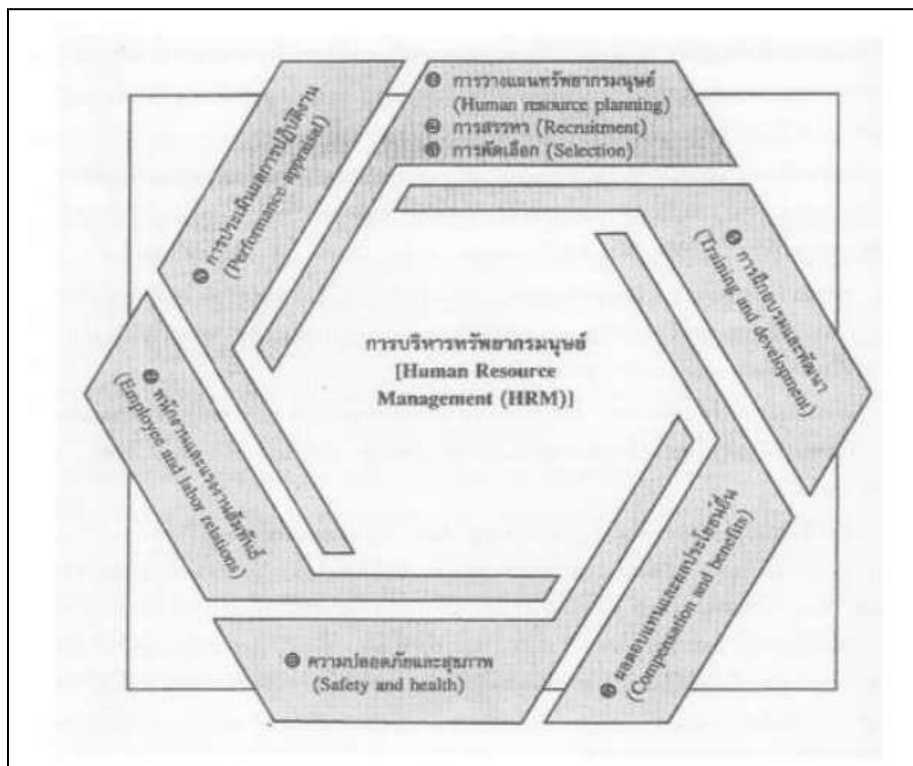
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย องค์การ บายาร์ส และ รู Byars; & Rue. (1997, p.712) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ Mondy, Noe; &Premeaux. (1999, pp.GL-9) ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนา ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน อิวานซ์วิช Ivancevich, (1998, p.705) ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็น รางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ บายาร์ส และ รู Byars; & Rue. (1997, p.531) เช่นการประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นต้น

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครอง พนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ Mondy, Noe; &Premeaux. (1999, pp. GL-8) สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม อิวานซ์วิช Ivancevich. (1998, p.709)

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหาร ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) อิวานซ์วิช Ivancevich. (1998, p.709)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรม การทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร โดยตรงและพนักงาน



ภาพประกอบที่ 2.6 แสดงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System)

ที่มา: Mandy, R. Wayne, Robert M. Noe.; & Shane R. Premeaux. (1999.) Human Resource Management

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe; & Premeaux. 1999)

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียง 5 ด้าน จากทั้งหมด 8 ด้าน ซึ่งด้านที่ศึกษาได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีประกอบ ดังต่อไปนี้

วิเชียร วิทษอุดม (2552, หน้า 71) กล่าวว่า หน้าที่อันสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีจำนวนตามความต้องการขององค์กร เพื่อบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่างๆตามโครงสร้างขององค์กรและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้ความชำนาญและความสามารถพิเศษในการสรรหาบุคคลที่ดี ให้เข้ามาทำงานให้กับองค์กร และทั้งยังต้องมีกระบวนการสรรหาบุคคลที่ดี นำมาใช้กับ

องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2545) กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) เป็นงานขั้นแรกและเป็นงานที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing process) ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งต่างๆที่ว่างในองค์กรนั่นเอง

การสรรหาบุคลากร

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการแสวงหา และจงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชูชัย สมितिไกร (2553, หน้า 143) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและจงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร เวิร์เทอร์ (Werther; & Davis, 1993) กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครเข้าทำงานกับองค์กร ดังนั้นผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากร คือ กลุ่มผู้สมัครงานซึ่งได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 112) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจงใจบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานและสิ้นสุดเมื่อบุคลากรได้มาสมัครงานในองค์กรซึ่งการสรรหาถือเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นบุคลากรใหม่ต่อไป

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 40) ได้ให้ความหมาย การสรรหา หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่องค์กรใช้ชักจูงให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีทัศนคติตรงตามที่ต้องการต้องการจากแหล่งต่างๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

เชียรริงตัน วิลาวรรณ พิพิศาล. (2549, หน้า 79 ; อ้างอิงจาก Cheerington, (1995, p.156) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต ทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

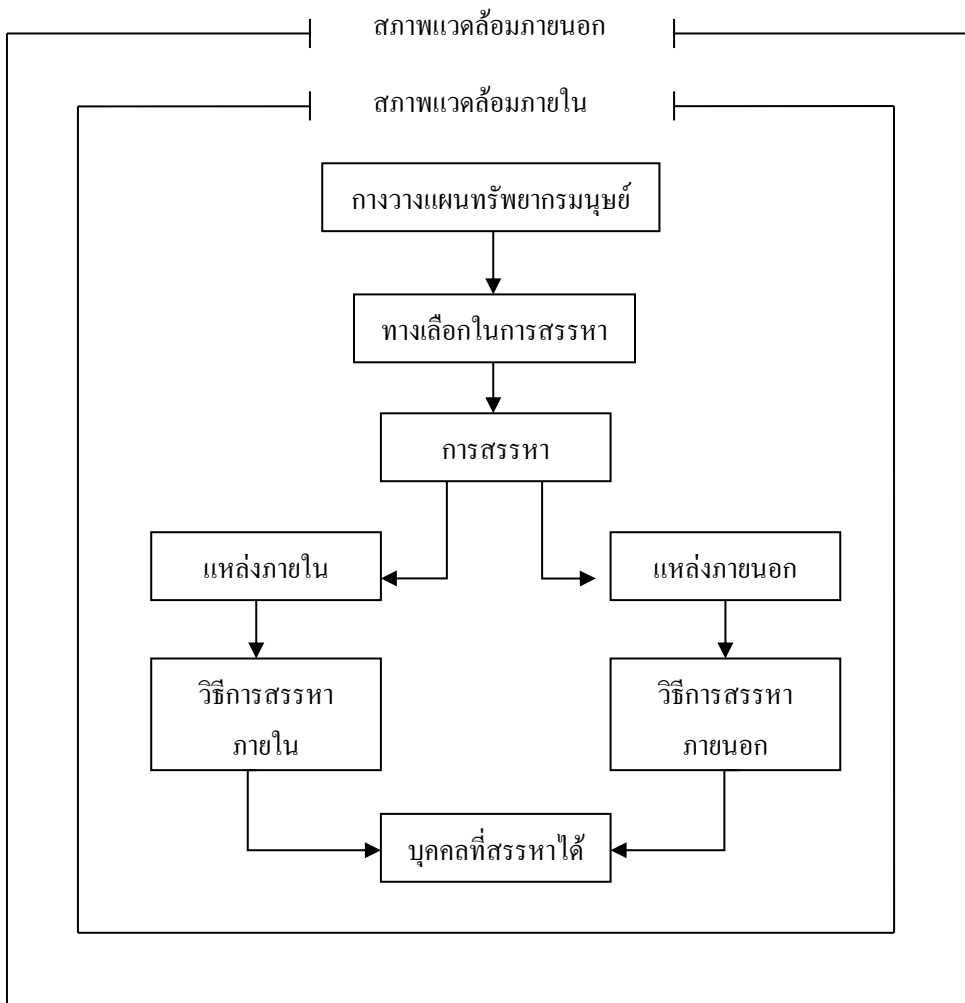
เดวิด David, (1999, p.193) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับแต่ละงาน และนับเป็นขั้นตอนแรกๆของกระบวนการจ้างงาน (Employment Process) โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานได้รับทราบ เพื่อจงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสรรหาเป็นงานอีกหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องอาศัยวิธีการแสวงหาและจงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆที่องค์กรเข้าร่วมงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรให้

บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อที่รวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามที่ต้องการ ต้องการ ความยากลำบากในการสรรหาจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ความสำเร็จในการสรรหาจึงต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยห้าขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะบอกถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อบรรลุความต้องการดังกล่าว ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน และรายละเอียดของงาน เพื่อพิจารณาคูณสมบัติของบุคคลที่สรรหา ขึ้นตอนต่อไปจึงพิจารณาแหล่งสรรหาจากภายนอกและภายใน เมื่อพิจารณาแหล่งสรรหาแล้ว จะต้องพิจารณาสรรหาจากแต่ละแหล่งดังกล่าว กระบวนการสรรหาได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 2.7 มอนดี้ และ โนวี Mondy; & Noe, (1996, p.151)



ภาพประกอบที่ 2.7 กระบวนการสรรหา Mondy; & Noe, (1996, p. 151)

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, (2550) การบริหารทรัพยากรมนุษย์. หน้า 110.

วิธีการสรรหาบุคลากร

วิเชียร วิทยอุดม (2552, หน้า 72-76) กล่าวว่า วิธีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เข้ามาทำงานกับองค์กร ในการสรรหาบุคคลนั้นสามารถที่จะสรรหาจากแหล่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายใน (Internal Source)

การสรรหาบุคคลจากภายในขององค์กร นอกจากจะประหยัดแล้วยังเป็นการให้โอกาสแก่พนักงานเก่าได้ก้าวหน้า ถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งยังลดเวลาการปรับตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคคลภายในขององค์กรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้วตลอดจนคุ้นเคยกับระบบเป็นอย่างดีในการสรรหาบุคคลภายในขององค์กรนั้นสามารถปฏิบัติได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1.1 การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย องค์กรส่วนมากนิยมเลือกใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายภายในองค์กร เพื่อเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างอยู่เป็นวิธีการแรกที่เกิดความสะดวกรวดและง่ายดี และก็ประสบผลได้ดีในระดับหนึ่ง แต่การเลื่อนตำแหน่งภายในขององค์กรนั้นอาจเกิดผลเสียได้เช่นกัน กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งหนึ่งสามารถที่จะบอกถึงผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอีกตำแหน่งหนึ่งได้ เนื่องด้วยงานในแต่ละตำแหน่งก็ต้องการทักษะของ ความชำนาญที่แตกต่างกันไป

1.2 การเสนอแนะจากพนักงานคนปัจจุบัน แหล่งที่สามารถเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในการเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่าง ก็คือการเสนอแนะจากพนักงานในปัจจุบัน โดยการที่พนักงานนั้นชี้แจงถึงข้อดีของผู้สมัครข้อดีของผู้สมัครและคุณสมบัติที่ดีที่ผู้สมัครคนนั้นมีอยู่ในแก่บริษัทได้ทราบ อาจจะทำให้เป็นหนังสือแนะนำตัวและส่งเสริมให้พวกเขาเข้ามาสมัครแข่งขันชิงตำแหน่งที่ว่าง แต่ข้อเสียก็คือเกิดการไม่ยอมรับกันขึ้น เมื่อพนักงานรู้จักกันหรือเพื่อนต้องมาเป็นหัวหน้า

1.3 การรับสมัครพนักงานเก่าและผู้สมัครคนเก่า เป็นแหล่งภายในที่ดีอีกแหล่งหนึ่ง เพราะทั้งสองกรณีเป็นการประหยัดเวลา เนื่องจากทางองค์กรมีข้อมูลอยู่แล้ว ทำให้สามารถทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวของพนักงานเป็นอย่างดี และพนักงานเหล่านี้ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะของงานและนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงทำให้การปรับตัวในองค์กรเป็นไปได้เหมาะสมกว่า แต่ข้อเสียก็คือ ทำให้ขาดความคิดเห็นแปลกๆใหม่ๆ ที่อาจจะได้รับจากบุคคลภายนอก ซึ่งอาจมีความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป และดีกว่าพนักงานในองค์กรที่มีอยู่แล้วก็ได้

2. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก (External sources)

2.1 การลงโฆษณาประกาศรับสมัคร เป็นการสื่อสารความต้องการขององค์กรในการรับสมัครผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ประกาศแหล่งข่าวสาธารณะวารสารที่เกี่ยวกับการค้าและอาชีพ วิทยุ โทรทัศน์ สำนักงานขององค์กรเองหรือตามสถาบันการศึกษาและสถานที่ชุมชนต่างๆ ในการลงโฆษณาประกาศรับสมัครควรที่จะต้องมีการ

บอกรายละเอียดของงาน (Job Description) เช่น ชื่อตำแหน่งของงาน ข้อกำหนดของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบและกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เช่น คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ อายุ เพศ ประสบการณ์ ฯลฯ และการโฆษณาสมัครงานก็ควรจะมีประกาศล่วงหน้าก่อนวันรับสมัครนานพอสมควรอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 15 วัน

2.2 การใช้สำนักงานจัดหาแรงงาน เหตุผลบางประการที่องค์กรอาจใช้สำนักงาน จัดหางาน ในกรณีที่ต้องการไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นของตนเองและไม่สามารถทำการสรรหา และกลั่นกรองพนักงานได้ หรือในอดีตที่องค์กรเคยมีความยุ่งยากในการหาคนที่มีความรู้ตามที่ต้องการ และมีความต้องการตำแหน่งงานเฉพาะที่ต้องการบรรจุเข้าทำงานอย่างรวดเร็ว สำนักงาน จัดหางานจะเป็นแหล่งที่เก็บรวบรวมข้อมูลแรงงานเหล่านั้นอยู่ และจัดทำกรหาข้อมูลเบื้องต้น สำหรับผู้ว่างงานและติดต่อผู้ว่างงานและนายจ้างได้พบกัน ส่วนผู้สมัครงานจะมีความรู้สึกสะดวกที่จะติดต่อกับสำนักงานจัดหางานมากกว่าที่จะติดต่อกับองค์กรที่ต้องการทำงานโดยตรง เมื่อผู้สมัครงานได้เข้าทำงานโดยความช่วยเหลือของสำนักงานจัดหางานก็จะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้สำนักงานจัดหางาน โดยปกติจะคิดเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนหรือค่าจ้างที่คนงานจะได้รับ

2.3 การแนะนำของพนักงานในองค์กร วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดี เพราะบุคคลที่ได้ถูกแนะนำเข้ามาทำงานในองค์กร โดยพนักงานขององค์กรส่วนใหญ่แล้วจะแนะนำคนที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติและความสามารถตรงกับลักษณะของงานในตำแหน่งที่ว่างให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาอบรมพนักงานใหม่ และยังเป็นผลดีกับองค์กรในการสรรหาพนักงานที่ดีให้เข้ามาทำงานรับใช้องค์กร เพราะเป็นการอ้างอิงจากพนักงานเก่าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร พนักงานเก่าที่ชักจูงคนที่ดีและมีความสามารถเข้ามาทำงาน ด้วยกลัวว่าถ้าชักจูงคนไม่ดี และไม่มีความสามารถเข้ามาทำงานแล้ว ก็จะทำให้ตนเองพลอยเสียชื่อเสียงไปด้วย

2.4 ผู้สมัครที่เดินเข้ามาสมัครเอง ในองค์กรที่นิยมจ้างลูกจ้างชั่วคราวหรือจ้างการทำงานเป็นรายชั่วโมง อาจจะมีผู้สมัครเดินเข้ามาสมัครเป็นพนักงานเองกับบริษัท ยิ่งในระยะที่เศรษฐกิจตกต่ำและมีการว่างงานมาก ก็อาจมีผู้มาสมัครงานด้วยตนเองมาก ทำให้องค์กรสามารถที่จะคัดเลือกผู้สมัครได้ง่าย วิธีนี้องค์กรจะใช้วิธีรับสมัครล่วงหน้า กำหนดให้ผู้สมัครมาเขียนแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครและรอการเรียกตัว เมื่อองค์กรมีตำแหน่งงานว่างลงในตำแหน่งต่างๆ ก็สามารถที่จะเรียกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน ได้ทันจากบัญชีรายชื่อตามแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครที่มีอยู่ก่อนหน้าแล้ว

2.5 การรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต องค์กรนั้นสามารถใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องช่วยในการจัดหาบุคคล โดยการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการบนกระดานรายงานข่าว (Bulletin board service) บนอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อที่จะให้กลุ่มเป้าหมายนั้นสนใจและติดต่อเข้ามา จากนั้นบางบริษัทก็ต้องติดต่อกับผู้สมัครทาง E-mail ในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่บริษัทเท่านั้นที่จะ

ประกาศตำแหน่งว่างและรับสมัครบนอินเทอร์เน็ต แต่ยังมีการสัมภาษณ์งานตามตำแหน่งงานบนอินเทอร์เน็ตอีกด้วย

2.6 การรับสมัครตามโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย อาจเป็นแหล่งที่ดีสำหรับบางองค์การที่ต้องการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความเหมาะสมขององค์การ โดยรับบัณฑิตที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทำงาน ซึ่งปัจจุบันก็เป็นที่นิยมในหลายองค์การ และโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยส่วนมากก็มีความยินดีที่จะเป็นตัวกลางในการสนับสนุนให้นายจ้างสรรหาบุคคลเข้าไปทำงานในองค์การให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การคัดเลือกบุคลากร

จอร์จ โบท์แลนด์เดอร์ และคนอื่นๆ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, (2549, หน้า 142) อ้างอิงจาก จอร์จ โบท์แลนด์เดอร์ และคนอื่นๆ (2001, p.178) ให้ความหมายว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการในการเลือกคนที่มีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่มีอยู่หรือที่คาดจะเปิดรับ

จอห์น อีแวนเซวิช (2003, p.219) ได้ให้ความหมาย การคัดเลือกว่าเป็นกระบวนการที่องค์การเลือกคนจากรายชื่อของผู้สมัคร ผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดกับเกณฑ์การคัดเลือกสำหรับตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากสถานะแวดล้อมในปัจจุบัน

สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 147) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึงกระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่เข้ามาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆที่ต้องการกำลังคน โดยวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด

ธัญญา ผลอนันต์ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549, หน้า 96) อ้างอิงจาก ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 19) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยการคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่นผสมผสานกัน

วิลาส สิงหวิสัย (2544) การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆเพื่อให้ได้บุคคลที่ใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์มากที่สุด การคัดเลือกที่ไม่เหมาะสมย่อมนำให้เกิดความล้มเหลวในวัตถุประสงค์ขององค์การ และทำให้ความหวังของบุคคลและองค์การล้มเหลว ดังนั้นความตระหนักและความเอาใจใส่กระบวนการคัดเลือก จึงเป็นเรื่องสำคัญมากของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักการคัดเลือกบุคคล

วิลาวรรณ รพีพิศล (2549, หน้า 96-97) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหลักปฏิบัติ 3 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า 3M มีดังนี้

1. M ตัวแรก คือ MENTAL หมายถึง การวิจัยศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาของบุคลากร โดยหลักปฏิบัติคือ

1.1 ต้องการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาแล้วมีแนวพัฒนาได้ โดยการวัดด้านสติปัญญา ปัจจุบันมุ่งเน้นความสามารถเป็นสำคัญ

1.2 วัดผลในสิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้มา ซึ่งบางองค์การอาจจะวัดผลด้านนี้ หรือบางองค์การจะไม่วัดผลสิ่งที่เรียนมาก็ได้หากเชื่อถือในชื่อเสียงและการศึกษา

1.3 วัดความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน เช่น วัดความรู้เฉพาะชีพ หรือเฉพาะตำแหน่ง เป็นต้น

1.4 วัดความถนัดทางสติปัญญา (Attitude) หรือระดับ IQ (Intelligence Quotient) และ EQ (Emotion Quotient) ว่าเป็นอย่างไร โดยพิจารณาว่าเป็นผู้พัฒนาหรืออังก

2. M ตัวที่สองคือ MIND หมายถึง จิตใจ โดยเราต้องการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ หรือมีคุณค่าทางจิตใจที่ยึดมั่นในความดีหรือกฎระเบียบของสังคมที่เราอาศัยอยู่ โดย วัดด้านจิตพิสัย (Affective) ที่เกี่ยวกับทัศนคติ จริยธรรม คุณค่าส่วนบุคคล ซึ่งปัจจุบันได้มีการพัฒนาเพื่อวัดความสามารถทางอารมณ์เพิ่มเข้ามาในระดับผู้บริหาร

3. M ตัวที่สามคือ META PHYSICAL หมายถึง การสอบวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ โดยทั่วไปจะวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ

ความสำคัญของการคัดเลือก

พะยอม วงศ์สารศรี สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 144-145) อ้างอิงจาก พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 128-129) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์การต่างๆ จะใช้เวลาและความคิดที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมากกว่าที่เคยปฏิบัติมาในอดีต ความสำคัญของการคัดเลือกที่ควรได้รับความสนใจมีเหตุผลต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความรอบรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก รู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคในการคัดเลือก รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probabilities of error) ในการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. ลักษณะของกฎหมายแรงงาน ซึ่งได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น กฎหมายในด้านการว่าจ้างงาน

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก เพราะเป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่ง่ายที่จะจำแนกลักษณะนี้ออกมาจากผู้สมัคร

4. บางครั้งองค์การจะประสบความสำเร็จยากลำบากกับพนักงานบางคนที่องค์การคัดเลือกมา แม้พบว่ามีความสามารถที่ไม่เหมาะสมก็ไม่สามารถให้พ้นจากงานได้ และถ้าสามารถให้พ้นจากงานในระยะแรก

5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การเป็นอย่างยิ่งฉะนั้นการเลือกที่ดีย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจทั้งฝ่ายขององค์การและฝ่ายพนักงาน

อาจกล่าวได้ว่า การคัดเลือกในปัจจุบันเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งปัญหาการคัดเลือกคือผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการและปรับปรุงการประเมินผลของผู้สมัคร จะต้องรู้จักเด่นจุดด้อย ความสามารถและคุณลักษณะเด่นอื่นๆ ของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 147-148) การตัดสินใจเลือก (Selection Decision) อาจมีผลลัพธ์เป็น 4 กรณี คือ เลือกถูก (Correct) 2 กรณี และผิดพลาด (Errors) 2

กรณีเลือกถูก (Correct) 2 กรณี ได้แก่

1. Successfully Accepted คือ การทำนายว่าผู้สมัครนั้นน่าจะเป็นผู้เหมาะสมกับงานเมื่อเข้ารับทำงานแล้ว การปฏิบัติงานจริงในเวลาต่อมา (Later Job Performance) ก็ปรากฏว่าทำงานได้ดีจริง

2. Unsuccessfully Rejected คือ กรณีที่นายจ้างทำนายว่าผู้สมัครคนนั้นไม่เหมาะสมกับงานไม่รับเข้าทำงาน แล้วหากผู้สมัครคนนั้นเข้ามาทำงานก็จะไม่ดีตามที่ทำนายจริง

เลือกผิดพลาด (Errors) 2 กรณี ได้แก่

3. Reject คือ การตัดสินใจไม่เลือก ผู้สมัครที่จะทำงานได้อย่างดีหากมีโอกาสเข้ามาทำงานเป็นกรณี “Reject Errors”

4. Accept คือ การตัดสินใจเลือกรับ ผู้สมัครที่เมื่อมาทำงานจริงกลับไม่ดี เป็นกรณี “Accept Errors”

Select Decision			
		Accept	Reject
	successful	Correct Decision	Reject Error
	Unsuccessful	Accept Error	Correct Decision

ภาพประกอบที่ 2.8 Selection Decision Outcomes

ที่มา: วิรัช สงวนวงษ์วาน, แปลจาก Stephen P. Robbins, Mary Coulter. (2560) การจัดการพฤติกรรมขององค์กร. หน้า 147-184.

ปัญหาของการคัดเลือกพนักงาน อาจเกิดขึ้นเมื่อการคัดเลือกผิดพลาด (Errors) ทำให้องค์กรต้องเสียหาย เช่น กรณีไม่รับผู้สมัครครบบางราย (ที่ควรรับ) อาจถูกกล่าวหาว่าไม่เป็นธรรมหรือเลือกปฏิบัติ หรือกรณีรับผู้ที่ไม่ควรรับ ก็อาจทำให้องค์กรสิ้นเปลืองค่าฝึกอบรมโดยเปล่าประโยชน์ หรือองค์กรสูญเสียรายได้เพราะพนักงานเหล่านั้นไร้ความสามารถ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงหาวิธีการคัดเลือกที่จะลดความผิดพลาดดังกล่าว โดยต้องหาวิธีการที่เกิดความสอดคล้อง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability)

วิธีการที่มีความสอดคล้อง คือวิธีการหรือเครื่องมือที่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กับลักษณะงานที่เลือกผู้ไปปฏิบัติ ส่วนความน่าเชื่อถือได้หมายความว่า วิธีการหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือกจะต้องมีความน่าเชื่อถือ คือความสามารถวัดผลการคัดเลือกได้อย่างเที่ยงตรงและสม่ำเสมอ

การฝึกอบรมและการพัฒนา

ฮาเวย์ และ โบวิน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, (2550, หน้า 156) อ้างอิงจาก Harvey; & Bowin, (1996, p 157) การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบางประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพ การฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์

วิเชียร วิทญ์อุตม (2552, หน้า 106) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่รวมเอาทักษะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม แนวคิดกฎระเบียบหรือทัศนคติ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปกติผู้จัดการของพนักงานใหม่ เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบเบื้องต้น

ในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน บางครั้งหน้าที่ของการฝึกอบรมนี้มักถูกมอบหมายให้กับพนักงานเก่า รุ่นพี่ที่อยู่ในแผนกงาน เป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งประสิทธิผลของการฝึกอบรมมีอิทธิพลสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงานและสร้างทัศนคติที่ดีต่อตัวงาน

ชัยญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 48) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กร ที่จะพัฒนาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

โบรูชาท์ Burushat, (1996, p. 97) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ ในอันที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร ให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วิชัย โกลสุพรรณจินดา (2546, หน้า 65) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรม คือการทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นคนสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถนะภาพในการทำงานของพนักงานทั้งความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 223-224) ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากนักวิชาการชาวตะวันตก ได้แก่ เลียนาร์ดแนดเลอร์ (Leonard Nadler) และการ์แลนดีวิกส์ (Garland D. Wiggs) ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทาจึงได้สรุป ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ค่อนข้างเจาะจงลงไปในองค์กร โดย หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสเรียนรู้ศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้น

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมุ่งที่งานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนามุ่งทั้งปัจจุบันและอนาคต การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทักษะให้แก่พนักงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริหาร ขอบเขตของการฝึกอบรมก็คือ พนักงานแต่ละคน แต่ขอบเขตของการพัฒนาคือ กลุ่มพนักงานหรือองค์กร

การฝึกอบรมเจาะจงเฉพาะงาน และกระทำกับการปฏิบัติงานที่ยังขาดอยู่หรือมีปัญหาเฉพาะด้าน ขณะที่การพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับทักษะกำลังคน และความคล่องตัว หรือให้สามารถทำได้ทุกอย่าง การฝึกอบรมมุ่งให้ความรู้เฉพาะองค์การ ขณะที่พัฒนามุ่งที่ความต้องการเป็นการถาวร เป้าหมายของการพัฒนาคือ การปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งหมด การฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อระดับการปฏิบัติการปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาให้ความเอาใจใส่ต่อความสามารถ และความยืดหยุ่นของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นในระยะยาว ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจน ดังนี้ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, (2550, หน้า 158) อ้างอิงจาก Mejia, Balkin; & Cardy, (1998, p.237)

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างการฝึกอบรมและการพัฒนา

สาระสำคัญ	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดมุ่งหมาย	งานปัจจุบัน	งานปัจจุบันและอนาคต
ขอบเขต	พนักงานแต่ละคน	กลุ่มงานและองค์การ
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
เป้าหมาย	ทักษะปัจจุบัน	เตรียมความต้องการในอนาคต

ที่มา: เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. หน้า 158.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มาทิส และ แจคสัน ชูชัย สมितिไกร, (2552, หน้า 366) อ้างอิงจาก Manthis; & Jackson. (2000) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่า บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้กับบุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้นๆ

โกมส์ เมเจีย, บากิน และ แคนดี้ วิลวาร์ธณ รพีพิศาล, (2549, หน้า 195) อ้างอิงจาก Gomes Mejia, Bakin; & Candy. (1996, p. 331) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ องค์การทั้งหลายใช้พิจารณาเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อตีค่าว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิยาวี (2545, หน้า 118) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่ จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นหรือไม่ และทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกันอย่างไร หากมีการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรระดับเดียวกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมिता สัจฉกร (2545, หน้า 2) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของบุคลากรว่ามีความสามารถ ประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจาก

ปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บริหารได้บันทึกไว้ หรือสังเกต วินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบที่ผู้บริหารได้บันทึกไว้ หรือสังเกต วินิจฉัยระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทน

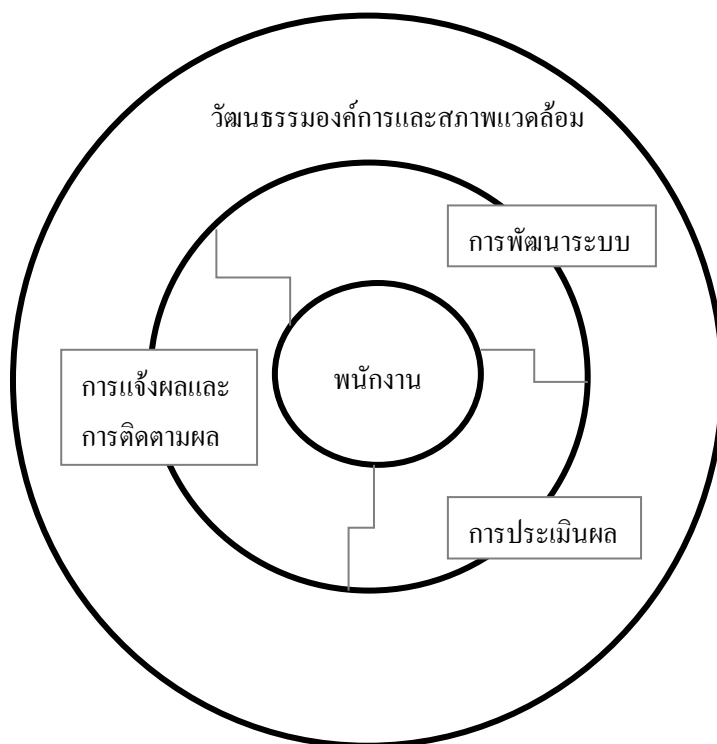
จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างความชัดเจนในแผนการต่างๆสำหรับการประเมินผล และทำการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติหน้าที่การทำงานได้เป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพท์ออกมา

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549, หน้า 199) การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความ โปร่งใสยุติธรรม มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่ถูกกั้นแก้งเอารัดเอาเปรียบ หรือเล่นพรรคเล่นพวกโดยปราศจากเหตุผล
2. ทำให้การจัดการตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดขั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
4. ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด และควรปรับปรุงตนเองในจุดใดบ้าง
5. ใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ โดยไม่ต้องคอยกังวลว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม
6. เป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
7. ช่วยในการพัฒนาแนวทางการวางแผนพัฒนาอาชีพ การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหา คัดเลือกบุคลากร และพัฒนาระบบงานให้แก่องค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความยุติธรรม ควรที่จะมีความเที่ยงตรง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเตรียม การวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้น คือ การพัฒนาระบบ การประเมินและการแจ้งผล กิลลิแลนด์ และ แลงลอน (Gilliland & Langlom, 1998) ดังแสดงในภาพประกอบ 2.9



ภาพประกอบที่ 2.9 กระบวนการประเมินผลการทำงาน

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร, (2525) การสรรหา และการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร. หน้า 370.

ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

มิลโควิก และ นิวแมน ทวีศักดิ์ สุทกาทิน, (2551, หน้า 82; อ้างอิงจาก Milkovich; & Newman, 1996, p. 6) กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation) หมายถึง เงิน หรือสินทรัพย์ หรือ บริการ ที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่างๆ ซึ่งพนักงานได้รับเป็นสิ่งตอบแทนจากการทำงานในองค์กรตามเงื่อนไขของการทำงาน

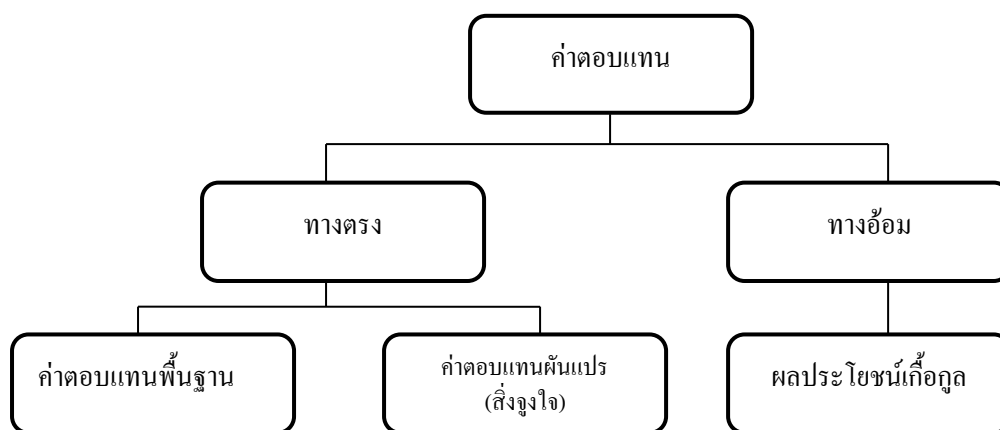
ัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 36) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคคล เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานหรือ อาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นการตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของบุคลากร โดยจ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

สุดา สุวรรณภริมย์ (2547, หน้า 82-83) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การที่องค์กรจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงานสำหรับการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กร ผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้เป็นที่รูปร่างตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น

เสนาะ ดิยาว์ (2545, หน้า 145) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจ ที่จ่ายให้กับการปฏิบัติงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ โดยค่าจ้างนั้นเป็น

เงินที่บุคลากรได้รับโดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการปฏิบัติงาน ส่วนเงินเดือนเป็นรายได้ที่รับประจำจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงหากเปรียบเทียบกับต้นทุนอย่างอื่น เราถือว่าค่าจ้างและเงินเดือนเป็นรายจ่ายที่มีความสำคัญรองลงมาจากค่าวัสดุค้ำ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทน จะมีผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต และเป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้คนดีมีความรู้เข้ามาปฏิบัติงาน

วิเชียร วิทญูคม (2552, หน้า 148) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนการจ่ายค่าตอบแทน โดยทั่วไป มีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ ซึ่งมีค่าตอบแทนทางตรงอันเป็นรางวัลที่จัดให้โดยนายจ้าง คือ ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) และค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อมประกอบด้วยผลประโยชน์ที่เกี่ยวของของนายจ้าง (Fringe Benefit) ดังภาพประกอบที่ 2.10



ภาพประกอบที่ 2.10 องค์ประกอบของค่าตอบแทน

ที่มา: Robert L. Manthis and John it, Jackson, Human Management. 2nd. ed., South-Western College Publishing, Copyright, (2004, p.104)

1. ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) ที่ให้กับลูกจ้าง โดยปกติเป็นค่าจ้าง (Wage) หรือเป็นเงินเดือน (Salary) ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนเป็น 2 รูปแบบคือ เป็นรายชั่วโมงและรายเดือน เพื่อให้วิธีการแจกแจงไปตามธรรมชาติของงาน การจ่ายเป็นรายชั่วโมงเป็นค่าจ้างที่ขึ้นอยู่กับเวลาที่ลูกจ้างทำ ค่าจ้างรายชั่วโมงมักเรียกกันว่าอัตราค่าจ้าง (Wage) ซึ่งเป็นอัตราค่าจ้างที่คำนวณโดยตรงจากจำนวนเวลาที่ทำงาน ส่วนค่าจ้างรายเดือนจะได้รับการจ่ายที่ความมั่นคง โดยเป็นการรวมช่วงเวลาหนึ่งในการเหมาจ่ายให้

2. ค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยธรรมชาติแล้วชนิดของค่าตอบแทนผันแปรเป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำให้เกิดผลผลิตหรือกำไร ด้วยการคำนวณค่าใช้จ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ หรือจำนวนทวีคูณของค่าจ้างหรือเงินเดือนและประสิทธิภาพแต่ละคน ซึ่งทุกๆ ไปมักจ่ายเป็นเงินเดือนครั้งเดียวที่เรียกว่า Bonus

3. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) องค์กรส่วนใหญ่มีการให้รางวัลภายนอกด้วยการจ่ายผลตอบแทนโดยทางอ้อม ผลประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นรางวัลทางอ้อมที่พนักงานได้รับ นอกเหนือไปจากเงินเดือน ค่าจ้าง หรือเงินเดือนที่ได้รับตามปกติ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าจ้างในวันหยุดงาน และเงินเลี้ยงชีพที่ให้กับลูกจ้างหรือกลุ่มลูกจ้างที่เป็นสมาชิกขององค์กร

วิเชียร วิทษุฒม (2552, หน้า 190) กล่าวว่า สิทธิประโยชน์ (Benefits) นับได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญของการจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างทุกคน หากจะนิยามคำว่า สิทธิประโยชน์ให้ชัดเจน จะมีความหมายว่าเป็นการจ่ายในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน อันเป็นการจ่ายในทางอ้อมให้แก่ลูกจ้าง เพื่อจูงใจให้ลูกจ้างทำงานกับองค์กรต่อไป สิทธิประโยชน์จะมีความหมายรวมถึง การลาหยุด โดยได้รับเงิน การประกันสุขภาพและการประกันภัย บำนาญ แผนการศึกษา และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สวัสดิการแก่ลูกจ้าง โดยปกติแล้วนายจ้างก็พยายามจะจัดหาสิทธิประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ มาเสริมค่าจ้างหรือเงินเดือนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้าง เพื่อกระตุ้นความสนใจในการทำงานของลูกจ้างและการให้สิทธิประโยชน์แก่ลูกจ้างนั้นก็จะทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกพอใจและมีความรู้สึกดีต่อองค์กร สิทธิประโยชน์สามารถพิจารณาจัดเป็นกลุ่มได้ 6 ประเภท คือ

1. สิทธิประโยชน์ด้านกฎหมาย กฎหมายของสหรัฐอเมริกาให้ฝ่ายนายจ้างให้สิทธิประโยชน์ 4 ประเภท ต่อลูกจ้างโดยมีข้อยกเว้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สิทธิประโยชน์เหล่านั้นได้แก่

1.1 การประกันสังคม

1.2 เงินทดแทน

1.3 การประกันว่างงาน

1.4 การลาป่วย และการลาจิสส่วนตัว สิทธิประโยชน์อย่างอื่นขึ้นอยู่กับความสมัครใจของนายจ้าง

2. การประกันสุขภาพ การประกันสุขภาพครอบคลุมค่าโรงพยาบาล ค่าแพทย์ ค่าบริการทางการแพทย์อื่นๆ เนื่องจากประกันสุขภาพมีความสำคัญอย่างมาก จึงแยกต่างหากจากการประกันภัยแบบอื่นๆ

3. การเกษียณอายุ สิทธิประโยชน์ด้านนี้คือการให้เงินแก่ลูกจ้างหลังออกจากงาน

4. การลาหยุด โดยได้รับค่าจ้าง แทนการลาหยุดทำให้ลูกจ้างหยุดงานได้โดยได้รับหรือไม่ได้รับค่าจ้าง ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ

5. การประกันภัย แผนประกันภัยสามารถคุ้มครองลูกจ้างจากปัญหาทางการเงิน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการทุพพลภาพและการเสียชีวิตของลูกจ้าง

6. บริการสำหรับลูกจ้าง ได้แก่ การยกเว้นภาษีหรือการได้เครดิตภาษีในอัตราต่ำ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นระบบที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในการดึงดูดและธรมรักษาพนักงานขององค์กรที่มีขีดความสามารถสูงไว้กับองค์กรได้ นอกจากนี้ยังควรเป็นระบบที่จ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์กับตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นธรรม รวมทั้งเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรองค์ประกอบหลายประการมาผสมผสานกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความมั่นคงและมีความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดี ซึ่งผู้บริหารจะต้องทราบถึงปัจจัยที่เป็นความต้องการของบุคลากร เพื่อจะได้สร้างปัจจัยสนองตอบความต้องการได้ถูกต้อง นำมาซึ่งความความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงปัจจัยต่างๆ มาประกอบในการกำหนดกรอบแนวคิด ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาศัยแนวคิด Chuang & Liao, 2010 ; Gong, Chang & Cheung, 2010; Guest , 1997; Husseid, 1995 อ้างถึงใน ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ, (2559) ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ได้ระบุกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด 4 ด้าน

1. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน
2. การฝึกอบรม การพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ อื่น ๆ และความมั่นคงในการทำงาน

เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องกันและมีความสำคัญต่อองค์กรและพนักงาน ในการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งยังสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประยุกต์ใช้ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ดี ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเกิดมาจากองค์ประกอบ 3 ประการ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดของAllen & Meyer, 1990 ซึ่งจะมีตัวแปรตามดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์การได้มีนักวิจัยหลายท่านได้เสนอไว้ดังนี้

Chaikidurajai, Praphan (2015) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมบริการและอื่นๆ มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การนั้นแสดงว่าบุคลากรมีความรู้สึผูกพันต่อองค์การ

Chaikidurajai Praphan (2017) ได้ศึกษาวิธีการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและผลปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า วิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในอาชีพมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Chaikidurajai, Praphan (2018) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคมในประเทศไทย

Chaikidurajai Praphan (2018) ได้ศึกษาวิธีการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการประเมินผลงานขององค์การและผลปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า วิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือก ค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในอาชีพมีผลต่อการประเมินผลงาน

ศิริรัตน์ ไชยสมบัติ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเขต 2

โสมย์สิริ มุลทองทิพย์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอท่ามะกา พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานมีผลต่อกับความผูกพันต่อองค์การ

จิตติมาหลักทอง (2557) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครพบว่า รายได้ต่อเดือนระยะเวลาการ

ปฏิบัติงานลักษณะของงานและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ประดิษฐ์ พงษ์สร้อยเพชร (2557) จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยองค์การด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์การด้านวัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร ปัจจัยองค์การด้านลักษณะงาน ปัจจัยองค์การด้านค่าตอบแทน โดยรวม ปัจจัยองค์การด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยองค์การด้านโอกาสที่ได้รับ ปัจจัยองค์การด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

สุวิทย์ ภัคคินุรี (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยด้านภาวะผู้นำต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานผลิตรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง ผลการศึกษา เพศและอายุสำหรับปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมค่าตอบแทน และการพัฒนาอาชีพ

สาวิตรี ธนกิจเจริญพัฒน์ (2557) จากการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงเมื่อเปรียบเทียบกับประเภทการจ้างแตกต่างกัน ปัจจัยกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ผลตอบแทน และด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปวีณา ทรงนุวัต (2558) จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกสิกรไทย ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทน

วิวัฒน์ แสงเพชร (2558) จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานธุรกิจ โรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า เพศ สถานภาพสมรส และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

พลชัย หอมสุวรรณ (2558) จากการศึกษาเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ไทยมุย เทรคคิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานไทยมุย เทรคคิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ที่ ส่วนบุคคลเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปัจจัยจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ไทยมุย เทรคคิง คอร์ปอเรชั่น จำกัด

วิภาพร (2558) จากการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว ขนาดใหญ่ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม ผลการศึกษาพนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในระดับที่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจ ของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ทศวรรณ (2558) จากการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านวางแผนกำลังคนมากที่สุด ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล

พรพต เต็งชาตะพันธ์ (2558) จากการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทแซนมิน่า ไชส์ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่าบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารขององค์กร ความมั่นคงในการจ้างงาน และการฝึกอบรมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

กฤษฎา ต้นเปาว์ (2559) จากการศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง พบว่า สภาพปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีปัญหา ในระดับมาก พบว่า ทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีปัญหาสูงสุด คือ ด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์เข้าปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่มีปัญหา ต่ำสุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศศิวิมล ทูมวัน (2560) จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

ณัฐวรา ชมแก้ว (2560) จากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมพงษ์ อัสวริยธิปิติ และคณะ (2560) จากการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันในธุรกิจบริการ ของพนักงานกลุ่ม GEN Y ในพื้นที่ภาคตะวันออกและภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ผลจากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการของพนักงาน กลุ่ม GEN Y ในพื้นที่ภาคตะวันออกและภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านสิทธิประโยชน์มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน โดยมีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับ ความผูกพัน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

4. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

โรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว ได้จดทะเบียนนิติบุคคลเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2545 ในนาม บริษัทสุวรรณ เรสซิเดนซ์ สวีท จำกัด ซึ่งมี นายกิตติ พงษ์ศักดิ์ เป็นประธานโรงแรม บลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิวซึ่งประกอบกิจการประเภทโรงแรมและห้องพักคำว่า Bliston รวมมาจาก คำทับศัพท์ 2 คำคือ Bliss แปลว่า มีความสุข และ Tonson แปลว่า ซอยต้นสน จึงเป็นที่มาของ แนวความคิดที่จะทำให้แขกที่มาเข้าพักมีความสุขเต็มเปี่ยมจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ โรงแรม คือ ให้ทุกคนจดจำเราในภาพลักษณ์ และบริการที่ดีเยี่ยม ดิฉันต้นตุนๆ ของโรงแรม และ เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ ที่ให้บริการที่ดีที่สุด และมีมาตรฐานการบริการที่ยอดเยียมมีคุณภาพในทุกๆ ด้าน และเป็นที่ยอมรับของทั่วโลก

โดยมีห้องพักทั้งหมด 152 ห้อง ห้องจัดเลี้ยงทั้งหมด 3 ห้อง ห้องประชุมทั้งหมด 2 ห้อง มีพนักงานทั้งหมด 102 ท่าน แบ่งออกเป็น 8 แผนก ก คือ แผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกรักษาความปลอดภัย แผนกซ่อมบำรุง แผนกแม่บ้านทำความสะอาด แผนกจัดเลี้ยง แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกฝ่ายขายและการตลาดแผนกบริหารและการจัดการเป็นต้น

โรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว ได้จดทะเบียนนิติบุคคลเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2545 ในนามบริษัทสุวรรณ เรสซิเดนซ์ สวีท จำกัดซึ่งมี นายกิตติ พงษ์ศักดิ์ เป็นประธานโรงแรม บลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิวซึ่งประกอบกิจการประเภทโรงแรมและห้องพัก

คำว่า Bliston รวมมาจากคำทับศัพท์ 2 คำคือ Bliss แปลว่า มีความสุข และ Tonson แปลว่า ซอยต้นสน จึงเป็นที่มาของแนวความคิดที่จะทำให้แขกที่มาเข้าพักมีความสุขเต็มเปี่ยม จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรม คือ ให้ทุกคนจดจำเราในภาพลักษณ์ และบริการที่ดีเยี่ยม ดิฉันต้นตุนๆ ของโรงแรม และ เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ ที่ให้บริการที่ดีที่สุด และมีมาตรฐานการ บริการที่ยอดเยียมมีคุณภาพในทุกๆ ด้านและเป็นที่ยอมรับของทั่วโลก

โดยมีห้องพักทั้งหมด 152 ห้อง ห้องจัดเลี้ยงทั้งหมด 3 ห้อง ห้องประชุมทั้งหมด 2 ห้อง มีพนักงานทั้งหมด 102 ท่าน แบ่งออกเป็น 8 แผนก ก คือ แผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกรักษาความ

ปลอดภัย แผนกซ่อมบำรุง แผนกแม่บ้านทำความสะอาด แผนกจัดเลี้ยง แผนกอาหารและเครื่องดื่ม
แผนกฝ่ายขายและการตลาด แผนกบริหารและการจัดการเป็นต้น

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันต่อ
องค์กร ทำให้เห็นว่าด้วยความสัมพันธ์ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร
กับพนักงาน พนักงานที่รับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนพวกเขา จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร
เป็นการตอบแทนในสิ่งที่องค์กรให้กับพวกเขา ในขณะที่เดียวกันพวกเขาวางว่าองค์กรจะมองเห็น
คุณค่าในสิ่งที่พวกเขาทำให้องค์กรและตอบแทนให้พวกเขาด้วยเช่นกัน