

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมการอุตสาหกรรมทหาร” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษามูลค่า
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. ประวัติความเป็นมาของกรมการอุตสาหกรรมทหาร

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management : HRM) แต่เดิมเคยเรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่าโดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนออกจากราน รวมทั้งการเก็บประวัติของพนักงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมากำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมองมีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มมากขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำ ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้ซึ่งมีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังต่อไปนี้

Nigeo (1959, p. 86) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า คือศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

Wendell I. French (1999, p.13) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนการพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์การกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การธำรงรักษาและการคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์การ

Mondy, Noe and Premeaux (1999, p. 28) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Dessler Gary (2009, p. 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์การ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 หน้า 21) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหารจะต้องไวต่อสถานการณ์ที่จะสามารถนำทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่อยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารต้องสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การ และมีมาตรการในการอุปการะทรัพยากรมนุษย์เมื่อสิ้นวาระการทำงานแล้ว ตลอดจนต้องตระหนักถึงมนุษย์คือสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดน

ชูชัย สมितिไกร (2550, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 61) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการเพิ่มทุนมนุษย์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์การมี

บุคคลที่มีความสามารถสูง และมีความกระตือรือร้นพร้อมอยู่เสมอ

อุทัย หิรัญโต (2551, หน้า 31) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานดังกล่าวนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด

พะยอม วงศ์สารศรี (2554, หน้า 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์การดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการการบริหารบุคคลที่ช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์การ และเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริม พัฒนา ให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สัมฤทธิ์ ศศสมศักดิ์ (2549, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational Effectiveness) โดยองค์การจะต้องดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) สอนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้กับสมาชิกของสังคม และต้องให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

2) สอนองความคาดหวังด้านการบริหาร (Management's Expectation) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความมั่นใจให้องค์การว่า จะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานกับองค์การอยู่ตลอดเวลา โดยบุคคลเหล่านี้จะมีความจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

3) สนองความต้องการของพนักงาน (Employee's Needs) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักเสมอว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 29) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ

1) วัตถุประสงค์ทางสังคม (Social Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการและท้าทายของสังคม ในขณะเดียวกันให้เกิดผลกระทบของความต้องการดังกล่าวต่อองค์การน้อยที่สุด ความล้มเหลวขององค์การที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในแนวทางตามจริยธรรมอาจทำให้เกิดข้อจำกัด เช่น สังคมอาจจำกัดการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรมความพลอดภัยและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

2) วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ (Organizational Objective) เพื่อตระหนักงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือ หรือแนวทางที่จะช่วยองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้น หรือกล่าวง่าย ๆ ได้ว่า หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก็เพื่อรับใช้ส่วนต่างๆ ขององค์การ

3) วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ทรัพยากรอาจสูญหายไปเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญมากหรือน้อยกว่าความต้องการขององค์การระดับของหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องเหมาะสมกับองค์การนั้น

4) วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อย่างน้อยเป้าหมายเหล่านี้สนับสนุนให้แต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่องค์การได้ต่อไป วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานต้องบรรลุถ้าพนักงานได้รับการบำรุงรักษา ธารงไว้และได้รับการจูงใจ ไม่เช่นนั้นการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานอาจลดต่ำลง และพนักงานอาจหาทางออกไปจากองค์การ

ดังนั้นสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ เพื่อทำให้องค์การสามารถบริหาร จัดการ เลือกรรคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและตอบสนองความต้องการและประโยชน์พิเศษของสังคม เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของคนในองค์การ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและสาธารณะ และรักษา พัฒนา และธำรงไว้ซึ่ง คุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัยของคนในองค์การ เพื่อเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550, หน้า 41-42) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆ แทบจะหมดไป ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยแก้และลดปัญหาได้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นดังนี้

1) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง สามารถพัฒนาและขยายงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2) ช่วยให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีความสุข มีขวัญและกำลังใจ มีความก้าวหน้า พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวหน้าและมั่นคงแล้ว ย่อมส่งผลต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามด้วย เพราะบุคคลมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคม ชุมชน และความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

ทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554) ได้กล่าวว่าองค์กรมีการพัฒนาเจริญเติบโต และจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะและเทคนิคในการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ดังนี้

1) ความต้องการของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากพนักงานต้องการให้องค์กรสนองความต้องการของตนให้มากขึ้น คือ ให้มีตารางการทำงาน การดูแลบุตร การลาพักการลาเพื่อศึกษาต่อ การดูแลเมื่อสูงอายุ การมีส่วนร่วมในงาน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นผู้กำหนดและนำไปปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างความต้องการของพนักงานและองค์กรนอกจากนี้ยังต้องสนใจต่อผลการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเฉพาะการลดขนาดลง (Downsizing) และปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (Restructuring)

2) ความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น (Increased Complexity) ในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ การแข่งขันระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นจากอัตราการเร่งของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเหตุให้องค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจ

เชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นเลิศ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความชำนาญเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการสรรหา การผลิตการประเมินการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3) ความซับซ้อนทางด้านกฎหมายเพิ่มมากขึ้นปัจจุบันมีกฎหมายเกิดขึ้นมากมายที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร กิจกรรมทางด้านกฎหมายส่วนใหญ่รัฐจะเป็นผู้ออกกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงานที่เท่าเทียมกับการจ่ายค่าตอบแทนความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

4) ด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาขึ้นมีการให้ความสำคัญเรื่องการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ ความชอบ การสิ้นเวลาของการทำงาน เป็นต้น เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงทำให้ผู้บริหารต้องหมั่นสำรวจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนว่ามีความล่าช้ากว่าองค์กรอื่นหรือไม่ โดยอาจจะใช้การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีความใกล้เคียงกัน และต้องมีการปรับปรุงให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

5) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อให้โครงสร้างเงินเดือน ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน วิธีการให้สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริม (Promotion) ก็ต้องกำหนดหลักเกณฑ์ และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารเพื่อเป็นหลักประกันความเสมอภาคกันตลอดทั้งองค์กร ทั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร และจะมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้น

6) ระบบด้านข้อมูลของทรัพยากรมนุษย์จากปี 1990 เป็นต้นมา ระบบเทคโนโลยีได้พัฒนาสูงขึ้น ทำให้องค์กรจำนวนมากได้พัฒนาคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการคัดเลือกพนักงาน เช่น เก็บข้อมูลสัมภาษณ์ คะแนนการทดสอบ ข้อมูลการสมัครงาน รวมถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits Package) เป็นฐานข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน โดยให้เป็นรายงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

7) ค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ และเป็นการลงทุนที่สูงมาก ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับปัญหาของพนักงานก็สูงขึ้นด้วย ค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดขององค์กร เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดงาน (Absenteeism) ความเฉื่อยชา (Tardiness) การเข้าออก (Turnover) การหยุดงาน (Slow-Down) การแกล้งทำลาย (Sabotage) การติดยาเสพติดของพนักงาน รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เสียหายไปเนื่องจากการบรรจุคนไม่ตรงกับงาน ดังนั้น การใช้จ่ายที่ดีและมีประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรตั้งอยู่บนหลักการความคุ้มค่า กล่าวคือ จำนวนของงบประมาณที่ใช้จ่ายกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

8) แนวโน้มการบริหารทรัพยากรด้านอื่นๆ คือ เนื่องจากองค์กรมีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น โดยการแข่งขันทั้งด้านการผลิต การบริหารเชิงคุณภาพขององค์กร การเข้ามามีส่วนร่วมของ

พนักงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Techniques) เพื่อรักษา สถานภาพขององค์กรจากอิทธิพลทางด้านนวัตกรรม (Innovation)

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ จะช่วยให้มีคนที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถทำงานที่เหมาะสมกับงานมีการ รักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยมีการพัฒนาการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่ เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของ ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

Mondy and Noe (1996, pp. 6-7) ได้เสนอหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ นั่นคือ ระบบจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 6 ส่วนย่อย ดังนี้

1. การวางแผน การรับสมัครและการคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
4. ความปลอดภัยและสุขภาพ
5. บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์
6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ไพโรจน์ อุลิต (2554, หน้า 25-26) ได้สรุปหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

1) มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพในที่ทำงานเรื่องของการ เป็นเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุกๆ คนแม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่าความเป็นธรรมอยู่ที่ไหน หรือยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่เป็นเรื่องสุดวิสัยเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือลูกจ้างอยาก ได้ค่าจ้างสูงๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเอง คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คือ อัตราค่าจ้างที่ กำหนดขึ้นโดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้นๆ จ่าย ความสามารถของนายจ้างที่ จะจ่ายค่าจ้างนั้นได้ผลงานที่ลูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงาน การคำนึงถึง ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

2) แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนร่วมรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดี และสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะดีใจได้รู้ความคลี่คลายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน ได้สร้างทัศนคติรูปแบบและแนวทางต่างๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้

ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของ คนงานเมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่างๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงานยอม ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องความคุ้มครองขององค์กร

3) ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หลักข้อนี้เป็นการ ยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหารอย่างเดียว ความต้องการ ทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภาคภูมิใจในอาชีพ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่าง หนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

4) มีความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงาน ถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้น โดยมิระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไปเพราะ การทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัว ทั้งทัศนคติทั้งทาง สังคม ทางวัฒนธรรมและทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเองในการสั่งการการ ควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่ง

5) การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดค่าจ้างเป็นการ ให้ แต่เกิดจาก ความสามารถ ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถเป็นเกณฑ์ ไม่ใช่เป็นการกุศลที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหาร โดยคิดว่าการจ่ายค่าจ้างเป็นบุญคุณของ เจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็นเพราะ ความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็นการทำลายประสิทธิภาพของพนักงานในทางอ้อม หากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคลากรและผู้รับก็ต้องระลึกถึงผู้ ให้อยู่เรื่อยๆ หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็จะค่อยๆ หดไปในทางตรงกันข้ามการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน ไทยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์ จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศ แรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6) ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคนอย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของ พนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น ไม่มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทาง ที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงานก็ไม่ ออกมาเด่นเหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความสามารถอย่างปกติธรรมดาผลงานก็ ออกมาดี จะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหาร เพียงแต่ดูคนให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้เป็น ประโยชน์ต่องานได้ เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใดถ้าเขามีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้วผลงาน ของเขาก็จะดีเด่นขึ้นมาได้ การคาดคะเนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพการ ปฏิบัติงานต่ำไปดำรงตำแหน่งจะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น

กฤติยา จินตเศรษฐี (2557, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กำลังแรงงานกฎหมาย การแข่งขัน เศรษฐกิจ และปัจจัยภายใน ได้แก่ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงานรูปแบบและประสบการณ์ผู้นำ ซึ่งทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่กล่าวมานี้จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารองค์การจะปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากสังคมและสามารถแข่งขันได้ และเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นั่นคือผลลัพธ์ ที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองสังคมต่อไป

ดังนั้น หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือหลักการที่ให้ความสำคัญต่อการได้มาและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด โดยพยายามสร้างความสุขและความพอใจให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากรในองค์กร โดยเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาสร้างความเป็นธรรมชาติ วัฒนธรรม และความเท่าเทียมกันของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหน่วยงานควรจะความเป็นธรรมอย่างน้อยสามประการ คือ อัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพของสถานที่ทำงาน แจ่มชัดเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียของทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างให้ทุกคนได้ทราบ ให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเป็นกันเองกับพนักงานจ่ายค่าจ้างงานและค่าแรงโดยยึดความสามารถ และถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรที่ดีควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการจัดสรรให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการซึ่งมีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

วิโรจน์ สารัตนะ (2546, หน้า 135-143) ได้กล่าวถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรในอนาคตที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุผล ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งเป็นการศึกษาส่วนต่างๆ ของงานในทุกๆ ด้าน เช่น จุดมุ่งหมายของงาน หน้าที่ที่สำคัญ เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะเป็นซึ่งผลจากการวิเคราะห์งานทำให้ได้คำพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งเป็นข้อความที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายโดยย่อของงาน รายการหน้าที่และความรับผิดชอบ เงื่อนไขการทำงาน และรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะงาน

(Job Specification) เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานนั้น

2) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นชุดของการจัดกิจกรรมในการดึงดูดและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์การบรรลุผลในองค์การที่แรงงานมีความเติบโตซำมกัไม่เป็นที่ดึงดูดใจให้คนเข้าทำงาน อาจจำเป็นต้องมีการสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้คนที่ตรงกับลักษณะงานที่วิเคราะห์ไว้ การสรรหานี้จะทำได้จากภายในและจากภายนอก การสรรหาจากภายใน (Internal) อาจมีข้อดี เช่น ได้คนที่รู้เรื่องขององค์การดีอยู่แล้ว มีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลนั้นที่น่าเชื่อถือได้ ค่าใช้จ่ายไม่สูง ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การสูงเนื่องจากมีโอกาสในความก้าวหน้าถือเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติ แต่มีข้อเสีย คือ อาจไม่มีความคิดใหม่ๆ คู่แข่งที่ไม่ได้รับการคัดเลือกอาจจะเสียใจ มีการเคลื่อนไหวเชิงการเมืองในองค์การ อาจเสียค่าใช้จ่ายฝึกอบรมสูง และอาจส่งผลเสียต่องานของผู้ที่เป็นคู่แข่งกันเหล่านั้น การสรรหาภายนอก (External) มีข้อดี เช่น มีความคิดใหม่ๆ ประสบการณ์กว้างขวาง และมีความชำนาญเฉพาะด้านสูง แต่อาจมีข้อเสีย เช่น โอกาสเลือกคนผิดมีสูงเพราะว่ามีข้อมูลพิจารณาไม่เพียงพอ คนภายในที่มีสมรรถภาพอาจไม่พอใจ การเริ่มต้นทำงานอาจช้าต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว และกระบวนการสรรหาอาจเสียค่าใช้จ่ายสูง

3) การพัฒนาและการประเมิน (Development and Evaluation) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) คำสองคำนี้มักวิชาการบางท่านแยกออกจากกันคนละความหมาย คือนิยามการฝึกอบรมว่าเป็นการพยายามเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน นิยามการพัฒนาว่าเป็นความพยายามเพื่องานในอนาคต แต่โดยกระบวนการฝึกอบรมหรือการพัฒนา มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมิน (Assessment Phase) 2) ขั้นการออกแบบการฝึกอบรมและนำไปปฏิบัติ (Training and Implementation Phase) 3) ขั้นการประเมินผล (Evaluation Phase) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของคนงาน แล้วมีการวัดผลการประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน

4) การบำเหน็จตอบแทน (Compensation) เป็นการบริหารค่าจ้างหรือเงินเดือนคนงานที่เหมาะสม ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสำรวจอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน โดยทั่วไปเป็นการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนในปัจจุบัน 2) การกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เป็นธรรม และ 3) การสร้างระบบการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนให้เป็นที่พอใจโดยคำนึงถึงผลงาน โดยทั่วไปพิจารณาจากปริมาณของผลงาน จ่ายค่าจ้างตามชิ้นงาน หรือจ่ายค่าจ้างตามชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

5) การธำรงรักษาคณาน (Maintaining) เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ (Leading) ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาคนอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิผลในการทำงานของสมาชิกในองค์กรได้สูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหน้าที่ หรือความรับผิดชอบเฉพาะของตนเองอยู่เสมอ แสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้ช่วยเหลือ (Coach or Helper) ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้ข้อมูลย้อนกลับให้เป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้คนงานรู้จักพัฒนาตนเอง หรือการใช้สถานการณ์จำลองในการพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือธำรงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลไว้ให้คงอยู่

วิจิตร ศรีสอาน (2550, หน้า 16-17) กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปว่า ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนนี้มีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนี้ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ ตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้ง โครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

2) การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม ทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3) การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำให้เป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วม โครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการ และบริการด้านการสงเคราะห์ต่างๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ชูชัย สมितिไกร (2550, หน้า 14) กล่าวว่าภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ โดยทั่วไปมักประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร ภารกิจสำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากร คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การ การสรรหาบุคลากรคือกระบวนการของการค้นหา และจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

2) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การเพื่อส่งเสริมสนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

3) การกระตุ้นจูงใจบุคลากร คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นทุ่มเทพลังใจให้แก่การทำงาน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ

4) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร คือ การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพ และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

5) การยุติการจ้างงาน หมายถึง การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงานเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือ การเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญ 6 หน้าที่ ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก องค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น โดยอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงเมื่อองค์การมีความต้องการ สำหรับการสรรหานั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การ การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์การคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์การ ความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล และองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะ คน งานและองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์การ

รักษาการแข่งขันไว้ได้ กระบวนการพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์กร ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้น องค์กรจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

3) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้ หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage and Salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกี่ยวกับ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการทำประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Rewards) ได้แก่ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4) ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วย อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และร่างกายจิตใจที่สมบูรณ์ ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอโดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน

5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายต้องการให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสภาพแรงงาน และการต่อรองกับสภาพแรงงานในทางที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

6) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับ

การสรรหา อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การ โดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

กรสรรค เอ็นคักยพงศ์ (2556, หน้า 32-62) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากร ประกอบด้วย 8 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ และตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะต่างๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ส่วนการวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมและยังช่วยให้องค์การได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

4. การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์อื่นๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับเพิ่มมาจากผลการจ้างงานและตำแหน่งภายในขององค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพการท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพนั้น เป็นสภาพทางด้านร่างกายจิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรในอนาคตที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การสรรหา และการคัดเลือกเป็นการดึงดูดและว่าจ้างพนักงานที่มีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เข้ามาทำงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาทักษะ และความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

ความหมายของการธำรงรักษา

อำนวยการ แสงสว่าง (2550, หน้า 15) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร เป็นความสามารถขององค์กร เป็นการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2554, หน้า 5) ได้กล่าวถึงความหมายของการธำรงรักษาว่า เป็นการที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อการธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงาน ให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2551, หน้า 6) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง การบริหารงานให้บุคลากรทำงานอยู่ในองค์กรของเราให้นานที่สุด โดยที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดความเชื่อมั่นมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ หากบุคลากรลาออกย่อมทำให้องค์กรหยุดชะงัก รวมทั้งมีผลเชิงลบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550, หน้า 210) กล่าวว่า การชำระรักษา หมายถึง ความพยายามในการรักษาบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในองค์กร ทำงานร่วมกัน

วรรัตน์ เขียวไพรี (2553, หน้า 135) กล่าวว่า การชำระรักษาบุคลากร หมายถึง ความพยายามให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุดโดยมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกันและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การชำระ การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กรให้อยู่กับเรานานที่สุด และมุ่งพัฒนาและแก้ไขเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ความสำคัญของการชำระรักษาบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2554, หน้า 7 - 9) กล่าวถึงความสำคัญของการชำระรักษา มีดังนี้

1) การชำระรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมชำระรักษาเป็นองค์กงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรละเลยเรื่องการชำระรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย(Safety Need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์กรต้องหาคนมาทดแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

2) การชำระรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอกคนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าจะยอมรับยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้แต่ได้ห้ามมาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3) การชำระรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติเพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุดังกล่าวการชำระรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่้องค์การจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 110) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการชำระรักษาบุคลากร ดังนี้

1) องค์กรไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้า และความปลอดภัย บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร

2) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เพราะไม่สูญเสียบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์กรได้มีการเอาใจใส่ดูแลบุคลากรอย่างดี ไม่ไข่มุ่งแต่ใช้งานอย่างเดียว

3) ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่ต้องใช้จ่ายและเสียค่าดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรใหม่ การที่ตำแหน่งว่างทำให้ผลผลิตลดลง บุคลากรไม่ว่าจะเข้ามาฝึกงานและสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลานาน

4) องค์กรมีความก้าวหน้าได้เร็วและมีความมั่นคง เนื่องจากสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานจึงทุ่มเทกำลังกายกำลังใจอย่างเต็มที่เพื่อเป้าหมายขององค์กร

จะเห็นได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการอันเป็นเทคนิควิธีการในเชิงบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริงเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถทุกคน ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย ในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดกับผู้ร่วมงานนั้น

หลักการธำรงรักษาบุคลากร

Michale Armstrong (2000) ได้กำหนดหลักการธำรงรักษาบุคลากรโดยมีเป้าหมายคือ การทำให้แน่ใจว่าบุคลากรที่สำคัญจะยังอยู่กับองค์กรต่อไป และอัตราการลาออกของบุคลากรที่เกิดความสูญเปล่าและมีค่าใช้จ่ายสูงจะลดลง โดยวิธีการนี้จะมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ว่าทำไมคนจึงอยู่และทำไมคนจึงจากไป แผนการธำรงรักษาบุคลากรควรคำนึงถึงส่วนที่อาจจะขาดความมุ่งมั่นหรือเกิดความไม่พอใจขึ้น โดยสิ่งที่ควรพิจารณา ดังนี้

1) การจ่ายค่าตอบแทน ปัญหานี้อาจขึ้นจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม ไม่มีความเท่าเทียมกัน หรือไม่สามารแข่งขันได้ วิธีแก้ปัญหานี้ อาจได้แก่ 1) ทบทวนระดับการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับการสำรวจตลาด 2) นำแผนการประเมินงานหรือปรับปรุงวิธีการที่มีอยู่เข้ามาใช้เพื่อให้มีการให้คะแนนอย่างยุติธรรม 3) ทำให้แน่ใจว่าบุคลากรเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล 4) ทบทวนแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่าทำด้วยความยุติธรรม 5) การปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าทำด้วยความยุติธรรม 5) การปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ เพื่อเมื่อเขาเข้ามามีส่วนร่วมเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ เท่านั้น 6) ปรับเปลี่ยนสวัสดิการและผลประโยชน์ให้เข้ากับความต้องการและความชอบของแต่ละคน

7) ให้นุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและดำเนินการประเมินงานและระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

2) การออกแบบ ความไม่พอใจอาจเกิดขึ้นได้จากงานที่ไม่ควรค่าแก่การทำงานนั้นควรถูกออกแบบมาเพื่อให้มีทักษะหลากหลาย มีการมุ่งสำคัญของงาน ให้อิสระในการทำงานและป้อนข้อมูลย้อนกลับ และยังคงเสนอโอกาสในการเรียนรู้และเติบโตด้วย

3) ผลการปฏิบัติงาน บุคลากรอาจมีแรงจูงใจลดลงถ้าพวกเขาไม่รู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติหรือรู้สึกว่าประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรม โดยอาจกระทำสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) แสดงข้อกำหนดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานออกมาในรูปของเป้าหมายที่ยากแต่บรรลุได้ 2) ให้นุคลากรและผู้บริหารเข้ามาตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมาย และขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารกล่าวชมเชยบุคลากรสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ก็ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรซึ่งง่ายต่อการตีความให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ ควรมีการปรึกษาหารือกันเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทันที เพื่อให้ลงมือแก้ปัญหาคิดทันทั่วทั้ง 4) ฝึกอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) การฝึกอบรม การลาออกและอัตราการลาออกของบุคลากรอาจเพิ่มขึ้นถ้าคนไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม หรือรู้สึกว่าสิ่งที่ต้องการจากพวกเขานั้นไม่สามารถทำได้ ถ้าปราศจากการฝึกอบรมที่เหมาะสม บุคลากรใหม่อาจจะพบกับวิกฤตการณ์เข้ามาทำงานใหม่ ถ้าพวกเขาไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอเมื่อพวกเขาเข้ามาร่วมงานกับองค์กร โดยโปรแกรมการเรียนรู้และแผนการฝึกอบรม ควรได้รับการพัฒนาและนำมาใช้เพื่อ 1) ทำให้บุคลากรมีความสามารถและมั่นใจว่าจะบรรลุมาตรฐานผลจากการปฏิบัติงานได้ 2) ช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถที่มีอยู่ให้ดีขึ้น 3) ช่วยให้คนได้มาซึ่งทักษะและความสามารถใหม่ๆ เพื่อให้พวกเขาสามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถของพวกเขาได้ดีขึ้น ขอมที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้นจัดการงานที่ในความหลากหลายมากขึ้น และได้รับเงินเพิ่มขึ้นจากแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและความสามารถที่มี 4) ทำให้แน่ใจได้ว่า บุคลากรใหม่จะได้รับและเรียนรู้ทักษะและความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการเริ่มทำงานให้ดี 5) การเพิ่มโอกาสให้คนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความสามารถหลายด้านทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5) การพัฒนาอาชีพ ความไม่พอใจกับโอกาสทางอาชีพเป็นสาเหตุของการลาออก ซึ่งนี่เป็นเรื่องที่ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง เพราะมีคนมากขึ้นเรื่อยๆ ที่ตระหนักว่าการที่พวกเขาจะพัฒนาอาชีพตนได้นั้น พวกเขาจะต้องก้าวต่อไปทำงานที่อื่น และนายจ้างก็แทบจะทำอะไรไม่ได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรยุคปัจจุบันที่มีความแบนราบขึ้น ซึ่งทำให้ในการเลื่อนตำแหน่งมีจำกัด บุคคลเหล่านั้นเป็นคนที่มีความหลากหลายด้าน และอาจเปลี่ยนทิศทางการอาชีพหลายครั้ง ดังนั้น นายจ้างจึงควรยอมรับแนวโน้มนี้ในระดับหนึ่งด้วย แนวคิดในการจ้างงานตลอดชีพ ไม่ได้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในตลาดแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างเช่นในปัจจุบันอีกต่อไป และ

กระบวนการวางแผนสร้างทักษะที่หลากหลายด้วยตัวเองนี้ ทำให้จำนวนคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีเพิ่มขึ้นจากเดิม แต่สิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรใหญ่ก็ยังคงเป็นการรักษาแรงงานที่เป็นหลักเอาไว้ให้คงที่ และในสถานการณ์นี้ นายจ้างยังควรวางแผนให้โอกาสทางอาชีพด้วยการ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่กว้างขึ้น 2) นำขั้นตอนการระบุโอกาสในอนาคตต่ออย่างเป็นอย่างระบบ 3) ส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในองค์กรก่อน 4) พัฒนาขั้นตอนในการเลื่อนตำแหน่งให้มีความยุติธรรมมากขึ้น 5) ให้คำแนะนำและชี้แนวทางในเรื่องเส้นทางอาชีพ

6) การสร้างข้อผูกมัดร่วมกัน อาจเพิ่มขึ้นได้โดย 1) การอธิบายพันธกิจ ค่านิยม และวิธีการขององค์กรพร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรหารือ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ 2) สื่อสารกับบุคลากรในเวลาที่เหมาะสม และตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า 3) นำมุมมองของคนในที่ทำงานมาพิจารณาอย่างสม่ำเสมอ 4) เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน 5) นำความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรและงานเข้ามาหลังจากผ่านการปรึกษาหารือกันแล้วเท่านั้น

7) การไร้ซึ่งความร่วมมือกัน บุคลากรอาจรู้สึกแปลกแยก และไม่มีความสุข ถ้าพวกเขาไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ทำงานร่วมกัน หรือถ้าพวกเขารู้สึกลำบากใจเกี่ยวกับการใช้การเมืองในองค์กร การจัดการกับปัญหา ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม จัดตั้งทีมปฏิบัติงานที่บริหารจัดการตัวเอง หรือปกครองตนเอง หรือทีมงานประจำโครงการขึ้นมา 2) การสร้างทีมงาน เน้นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าเป็นค่านิยมหลัก ให้รางวัลสมาชิกในทีมงานสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม

8) ความไม่พอใจและความขัดแย้งกับผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา สาเหตุของการลาออกคือ ความรู้สึกที่ผู้บริหารโดยรวมหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง และผู้นำทีมบางคนไม่ได้มีภาวะผู้นำอย่างที่พวกเขาควรจะมี หรือปฏิบัติตนอย่างไม่ยุติธรรม หรือกลั่นแกล้งบุคลากร ปัญหานี้ควรได้รับการแก้ไขด้วย 1) เลือกผู้บริหารและผู้นำทีมงานที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งได้รับการพัฒนามาอย่างดีแล้ว 2) ฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำให้กับพวกเขา รวมทั้งวิธีการแก้ไขความขัดแย้งและการจัดการกับกรร้องทุกข์ 3) นำกระบวนการในการจัดการกับคำร้องทุกข์ และปัญหาด้านระเบียบวินัยที่ดีกว่าเดิมเข้ามาใช้ และให้การฝึกอบรมทุกคนว่าจะใช้มันอย่างไร

9) การสรรหา การคัดเลือก และการเลื่อนตำแหน่ง อัตราการลาออกของบุคลากรอย่างรวดเร็ว อาจเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกบุคลากร หรือการเลื่อนตำแหน่งที่ไร้ประสิทธิภาพมันเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องทำให้แน่ใจว่า ขั้นตอนการเลือก และการเลื่อนตำแหน่งนั้นจะได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่พวกเขาต้องทำ

10) การทำการตลาดที่มากเกินไป การสร้างความคาดหวังเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาอาชีพ โปรแกรมการฝึกอบรมที่ปรับให้เหมาะสมกับแต่ละคน การเพิ่มโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และงานที่มีความหลากหลาย และน่าสนใจ อาจนำไปสู่ความไม่พอใจและ

การลาออกก่อนเวลาอันสมควร ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามนั้น บริษัทควรระมัดระวังที่จะไม่โฆษณา นโยบายการพัฒนาบุคลากรให้เกินความเป็นจริง

เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์ (2550) กล่าวว่า หลักการธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีเพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีซึ่งจะเกิดผลดีกลับมาสู่องค์กร การดำเนินงานองค์กร ควรยึดหลัก 5 ประการ

1) หลักความเสมอภาค คือการให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุดไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2) หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึงการให้สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับซึ่งจะให้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงาน โดยส่วนตัว

3) หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้นๆ จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้แก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จูงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและตัวพนักงาน

4) หลักการสนองตอบความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวก และเกื้อกูลต่อพนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ

5) หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กรและพนักงานควรได้รับที่ดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสวงหาประโยชน์และลงทุนน้อยที่สุด

ซัชชัย พันธุ์เกตุ (2552) ได้กล่าวถึงหลักของการธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะดำเนินการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีย้อนกลับมาสู่องค์กร ซึ่งการดำเนินงานองค์กรนั้น ควรยึดหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันได้ให้มากที่สุดไม่ควรจะแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ผลประโยชน์แก่องค์กรและพนักงาน โดยส่วนตัว

3. หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้นๆ จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จูงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์กรและพนักงานเอง

4. หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

5. หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กร และพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่สุดใน รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุนน้อยที่สุด

6. หลักความพึงพอใจ เพื่อการธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจ ต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 95-96) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะดำเนินการเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้ พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีอันกลับมาสู่องค์กร การดำเนินงานองค์กร ควรจะยึดหลักสำคัญ 6 ประการ

1) หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2) หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงานโดยส่วนตัว

3) หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้ แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง

4) หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวย ต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

5) หลักประสิทธิภาพ หมายถึงการจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะ ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กร และพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่สุดใน รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุนน้อยที่สุด

6) หลักความพึงพอใจ เพื่อการธำรงรักษาพนักงานหมายถึง การที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจ ต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า หลักการธำรงรักษานุคลากร คือ การธำรงรักษานุคลากรไว้ให้คงอยู่กับองค์กรนานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง เช่น สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล โบนัส รวมไปถึงการทำให้พนักงานรู้สึกอยู่กับองค์กรของเราไปนาน ๆ

ประโยชน์ของการธำรงรักษานุคลากร

สำหรับประโยชน์ของการธำรงรักษานุคลากรนั้น วิเชียร วิทย์อุดม (2552, หน้า 40) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการธำรงรักษานุคลากรไว้หลายประการดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่

2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน

3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

สมคิด บางโม (2553, หน้า 43) กล่าวว่า สำหรับประโยชน์ของการธำรงรักษามูลค่านั้นมีหลายประการดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่

2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน

3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการธำรงรักษา

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจโดย เฮอร์ซเบิร์ก ซึ่งเป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในวงการบริหาร การค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎีนี้ เฮอร์ซเบิร์กและเพื่อนร่วมงานได้ดำเนินการโดยสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จาก 11 โรงงานอุตสาหกรรมในเขตเมืองพิสเบอร์ก สหรัฐอเมริกา ซึ่งจุดหมายของการค้นคว้าที่ได้รับกำหนดไว้ คือ การศึกษาเจตคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อจะเป็นหนทางในการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานรวมทั้งเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แนวการศึกษานี้เป็นการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการทำงาน รวมทั้งสภาพการที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา (Herzberg, et al., 1990)

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อคำถามที่มีผู้ตอบมาปรากฏได้ข้อเท็จจริงว่า มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกัน มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกิดขึ้น โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงกับงานที่ทำ ปัจจัยกลุ่มนี้จะถูกยกขึ้นมาเพื่อสร้าง

แรงจูงใจให้เกิดขึ้น ส่วนปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยธำรงรักษา เป็นปัจจัยที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งปัจจัยทั้งสองปัจจัยมีดังนี้ (Herzberg. et al., 1990)

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงาน โดยตรง

1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับความชมเชย ยกย่อง เชื้อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้น ในวิชาชีพจากการปฏิบัติงานตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

2) ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัยเป็นปัจจัยที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

2.1 เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน และขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานการกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

2.4 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2.5 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

2.6 สถานภาพของงาน (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต้องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

2.7 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงาน ในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.8 ความเป็นส่วนตัว (Factor in Personal Life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก เป็นการศึกษาเจตคติที่เกี่ยวกับงาน เพื่อจะเป็นหนทางในการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานรวมทั้ง เพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุกๆ คน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่างๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเป็นผลดีต่อองค์กร และพนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

จากทัศนะของบุคคลต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษามูลากรนั้น คือ กระบวนการอันเป็นเทคนิควิธีการ ในเชิงบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถทุกคน ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้ซึ่งจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย นอกจากการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว การเสริมสร้างระเบียบวินัยก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรหรือ

หน่วยงานข้างรองอยู่ใต้ต้องมีการรักษาถูกต้องด้วยวิธีการควบคุมติดตามผล และประเมินผล ประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วน ทุกหน้าที่ทุกงานและทุกขอบเขตของ กิจกรรม ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลของงานในองค์การ

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

Allen and Meyer (1993) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานมี ต่อองค์การ โดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้ง (Golden Handcuff) ให้คนยังอยู่ในองค์การ ซึ่งความผูกพันต่อ องค์การแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งเชื่อมโยงพนักงานเข้ากับองค์การ โดยที่ ความผูกพันด้านจิตใจเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ ส่วนความผูกพัน ด้านการคงอยู่กับองค์การ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนจากองค์การและการ รับรู้ถึงการขาดทางเลือก หรือความยากลำบากในการหางานใหม่ทำให้บุคคลจำเป็นที่จะต้องอยู่ใน องค์การ ในขณะที่ความผูกพันด้านบรรทัดฐานเกิดขึ้นจากค่านิยมส่วนบุคคล และความรู้สึก รับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเขาควรอยู่ในองค์การ นั้นต่อไป

Buchanan (1974) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวก เดียวกัน ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและการปฏิบัติงานตามบทบาทของ ตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

Schalk and Freese (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง เป็นความเต็มใจของ พนักงานที่จะทำงานให้กับองค์การ โดยให้ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานตามสัญญาที่ตกลงกันไว้กับ องค์การ

Northcraft and Neale (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การว่าไม่ใช่เพียงความจงรักภักดี เท่านั้น แต่ยังหมายถึงกระบวนการหรือวิธีการที่บุคลากรในองค์การ ได้แสดงให้เห็นถึงความ เกี่ยวข้องของพวกเขาที่มีต่อองค์การ และยังคงดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จและสิ่งที่ดีต่อองค์การ

Mowday, Porter and Steers (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออก มากกว่าความจงรักภักดีปกติ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและ ผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น อาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์การอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึก ที่ดีจะทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปแบบของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ และมีพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การเสมอ

จุฑาภรณ์ กบิลพัฒน์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานที่มีต่อองค์กรที่เขาได้ร่วมงานด้วยมาเป็นเวลานาน มีความเต็มใจ มีความปรารถนาที่จะทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อาจมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงนั้น จะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพ ท่ามกลางที่จะปฏิบัติงานและยอมรับในค่านิยมเป้าหมายขององค์กร

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติหรือความรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร นอกจากนี้ทศนคติและความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่น และตั้งใจในการปฏิบัติงานปกป้องคุ้มครองและรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงจนถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และมีความเชื่อมั่น ศรัทธา จงรักภักดีและรักในองค์กร ไม่มีความคิดที่จะลาออกไป เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างสมดุล

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทศนคติที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วยความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการ เข้า-ออก จากงานของสมาชิกในองค์กร ได้ดี แนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผล โดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2) ความผูกพันในองค์กรเป็นแรงผลักดัน ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร และมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3) ความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการกับเป้าหมายของสมาชิกในองค์กร

4) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร

5) ความผูกพันในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร

Baron (1986) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ระดับการขาดงานหรือเปลี่ยนงานจะน้อย
2. ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง บุคคลจะไม่พยายามหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่

3. ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะพยายามตั้งใจทำงาน อุทิศกำลังกาย และสติปัญญาแก่องค์กรอย่างเต็มที่

4. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มักมีผลมาจากความพอใจในการทำงานในระดับสูง

Greenberg & Baron (1997) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน และอัตราการลาออกของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจ และเสียสละแรงกาย แรงใจ เพื่อกิจการขององค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง จะทุ่มเทความพยายาม อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและยินดีที่จะให้การช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมักจะให้ความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อย หรือปฏิเสธที่จะให้การช่วยเหลือ

3) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร สามารถส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวของพนักงานจากการสำรวจทัศนคติในการทำงานของพนักงาน โดยทั่วไป พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักมีความสุขกับการทำงาน มีความสำเร็จในการทำงาน และมีชีวิตส่วนตัวที่มีความสุข

มนัสชัย ปิ่นโต (2550) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ

1) พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2) พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3) โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความผูกพันดังกล่าว มักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

ศุภวุฒิ กาฬสุวรรณ และคณะ (2545 อ้างถึงใน พรรษา เลือคา, 2553) สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรเสมอ

2) ความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคคลมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมอุทิศกาย และสติปัญญาแก่องค์กรอย่างเต็มที่

3) ความผูกพันต่อองค์กรทำให้บุคคลมีความเลื่อมใส ศรัทธา และปรารถนาจะทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรตลอดไป

4) ความผูกพันต่อองค์กร มีผลทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

5) ความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

6) ความผูกพันต่อองค์กร มีข้อดีกว่าความพึงพอใจในงาน ในด้านของผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์กรและยังเป็นตัวทำนายการย้ายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือ ไม่มีเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ซึ่งได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา Maslow ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด มาสโลว์เรียกลำดับความต้องการนี้ว่า Hierarchy of Needs ซึ่งประกอบด้วยลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไประดับสูง 5 ระดับ ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) คือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการลำดับที่สองของมาสโลว์ จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือความต้องการระดับสามที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพันการมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้ หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้

5) ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) คือความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการ โอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบ ซึ่งความต้องการความสมหวังของชีวิต คือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกงูใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

ทฤษฎีของ McGregor's Theory X and Theory Y ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ M.I.T. Douglas ชื่อ McGregor ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนในหนังสือชื่อ "The Human Side of Enterprise" ข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ Theory X และ Theory Y ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทฤษฎีที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) Theory X โดย McGregor ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนว่าจะมีลักษณะดังนี้ คือ ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบงานดังกล่าว ดังนั้น เพื่อที่จะให้คนปฏิบัติงานในห้วงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้จึงต้องใช้วิธีการบังคับ (Coerced) ควบคุม (Controlled) กำกับ (Directed) หรือข่มขู่ (Threatened) ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ คนทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัวผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบต่าง ๆ คนทั่วไปจะไม่มี ความกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

2) Theory Y ภายหลังจากที่วิชาการความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวางมีผลให้เกิดข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ McGregor ได้สรุปว่าในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้แรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่างๆ นั้น คนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่างๆ จะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองสิ่งงูใจของคนงานได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปลักษณะบังคับจะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน ดังนั้นการควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ จึงไม่ใช่ วิธีที่จะช่วยให้อห้วงการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ที่ถูกต้องควรที่จะเปิดโอกาสให้คนมี โอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self-direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง (self-control) ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมาเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ (The need to achievement) ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จประกอบด้วย 3 อย่าง คือความสำเร็จ (Achievement) อำนาจ (Power) และความผูกพัน (Affiliation) เป็นทฤษฎีของ David C. Maclelland & J.W. Atkinson 1961 ตามทฤษฎีเชื่อว่าโดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนมีอยู่สองชนิด คือ ความต้องการความสุขและความต้องการปราศจากความเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลังด้วย

วิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่าง ๆ มากคล้ายคลึงกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ มาเหมือนกัน แต่จะต่างกันแต่เฉพาะขนาดของความต้องการ มากน้อยแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนต่างก็จะมีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ได้แก่

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบ เช่น ในเรื่องของการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่มีความซับซ้อนขึ้น

2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิผล

3) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความต้องการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีมิตรกับคนอื่น ๆ

Porter and Steer (1973) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์การด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Theory of Exchange) ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ คือ ธรรมชาติของมนุษย์ประกอบด้วยความต้องการ ความปรารถนา ทักษะความรู้ มีความคาดหวังที่จะทำงาน หากองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ บุคคลนั้นก็จะสามารถทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และบุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งในเรื่องของการศึกษาความผูกพันต่อองค์การนั้นจะมีนักวิชาการหลายท่านพยายามศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของบุคลากรในองค์การ แต่ก็ยังไม่ได้มีการสรุปที่ชัดเจนว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อระดับความผูกพันของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในการบริหารงานในองค์การ

Becker and Carper (1956) ได้คิดทฤษฎีที่พัฒนามาจากรอบการศึกษาของแนวคิดเชิง exchange หรือที่เรียกว่า reward-cost notation ซึ่งสาระสำคัญที่เสนอไว้คือ แนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (side-bet) ต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไป ก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการลงทุนไว้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือก ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการ

จะผันแปรตามมิติระยะเวลา กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไป จะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้น ๆ เช่น ตัวแปรอายุการทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใดก็จะทำให้เกิดการสะสมทรัพยากรที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้นในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่หรือสิ่งที่ได้อุทิศในรูปของกำลังกายกำลังใจ ดังนั้น บุคคลที่ทำงานอยู่กับองค์กรนานย่อมตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ยากลำบากกว่าคนที่ทำงานกับองค์กรมาไม่นานเพราะเขาจะพิจารณาว่าหากลาออกจากองค์กรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้ย่อมสูญเสียไปด้วยซึ่งอาจจะไม่คุ้มเท่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรใหม่

Allen and Meyer (1993) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ของบุคคลที่มีองค์การซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน หรือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร เกิดขึ้นเมื่อผู้ตามปรารถนาที่ยังคงอยู่กับองค์กรเพราะจิตใจที่ผูกพัน ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นเจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร คือ มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วยมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันทางจิตใจสูงและปรารถนาที่ยังคงอยู่ในองค์กรเพราะเชื่อว่าองค์กรมีความมั่นคงและช่วยเหลือภารกิจหน้าที่อย่างเต็มใจ

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรอย่างเต็มที่ในฐานะตัวแทนขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะต้องการได้รับผลประโยชน์ เงินเดือน หรือไม่สามารถหางานอื่นได้ เป็นความมั่นคงในความปรารถนาของบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่เพื่อองค์กรเพราะเชื่อว่าการออกจากงานเป็นสิ่งที่สูญเสียมากและมีการลงทุนกับองค์กรมานาน บุคคลที่รู้สึกผูกพันแบบต่อเนื่องที่ยังคงอยู่กับการทำงาน เพราะเขาไม่มีความคิดที่จะเสี่ยง ทำให้บุคคลเหล่านี้มีความผูกพันต่อเนื่องระดับสูง

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือความเป็นหนี้นุญคุณที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์กรต่อไป เกิดจากค่านิยมของผู้ตามที่มีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร คือ บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะบุคคลเชื่อว่าต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและเป็นสิ่งที่ทำถูกต้องแล้วเป็นการกล่าวถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อพันธะหน้าที่ที่ต้องทำกับองค์กร เพราะได้รับแรงกดดันจากผู้อื่น บุคคลที่มีความผูกพันทางสังคมสูงจะพิจารณาเกี่ยวกับบุคคลอื่นว่ามี

ความคิดเรื่องที่จะลาออกจากงาน และพิจารณาว่ากลุ่มพนักงานคิดถึงเรื่องการลาออกทำให้เขารู้สึกมีพันธะหน้าที่ที่ต้องทำเพื่อองค์กรจากบุคคลอื่น หรืออิทธิพลทางสังคมในองค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550) กำหนดอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านความเชื่อมั่นและค่านิยมขององค์กร (Confidence and Value) หมายถึง ความเชื่อมั่นต่อองค์กรซึ่งเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นในอาชีพการงานของตนเอง แต่การที่บุคคลจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่นั้น ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อที่จะดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมให้ได้ ในขณะที่ค่านิยม คือความเชื่อทั่วไปเกี่ยวกับสิ่งที่ควรและไม่ควรทำ ซึ่งค่านิยมมักมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคล ค่านิยมของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เนื่องจากความรู้และประสบการณ์ที่ต่างกัน

2. ด้านความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ (Activeness and Responsibility) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งจะต้องเกิดจากปัจจัย 3 ประการ ประกอบด้วย ความเสมอภาค ยุติธรรม การบรรลุผลสำเร็จและความสนับสนุนไว้วางใจภายในองค์กรและความรับผิดชอบ คือ ข้อผูกพันของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

3. ด้านการดำรงความเป็นสมาชิกที่ดี (Maintenance of Member) หมายถึง บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ปรารถนาที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลง หรือลาออกจากองค์กร แม้ว่าจะมีงานที่คล้ายคลึง หรือได้ผลตอบแทนที่มากกว่า

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิด ของ Allen and Meyer (1990) เป็นแนวทางในการศึกษาซึ่งมีส่วนสำคัญกับความผูกพันของกรมการอุตสาหกรรมทหารทั้ง 3 องค์ประกอบจึงเป็นสิ่งเชื่อมโยงบุคลากรและองค์กร ที่จะทำให้อัตราการเข้าออกของบุคลากรที่มีความผูกพันทางด้านจิตใจสูงนั้นเป็นเพราะเขามีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร และคนที่มีความผูกพันในด้านการคงอยู่สูง ก็เพราะความจำเป็นที่จะต้องอยู่เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร และบุคคลที่มีความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานสูงเป็นเพราะเขารู้สึกว่าเขาควรจะต้องอยู่เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางสังคมเท่านั้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977 อ้างถึงใน ธนรัฐ นาทอง, 2556, หน้า 10) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง

2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรักมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง แม้ว่าผลงานจะยังไม่ดีก็ยังคงทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะดังนี้

2.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระภาพตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติได้เต็มความรู้ความสามารถ

2.2 ความหลากหลายของงาน หมายถึง งานที่มีระดับความยากง่ายของงานที่ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถ มีลักษณะที่ไม่จำเจ หรือการทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างของหน่วยงานให้สำเร็จผล รวมถึงการใช้เทคโนโลยีพิเศษจึงเป็นงานที่ท้าทายและกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจในงาน

2.3 ความมีเอกลักษณ์ของงาน หมายถึง งานที่ระบุขอบเขตของงาน มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน เป็นระดับความยากง่ายของผู้ปฏิบัติสามารถทำงานนั้นตั้งแต่ต้นจนบังเกิดผลงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ถูกต้อง และมีผลงานที่สามารถพิจารณาได้ชัดเจน

2.4 การมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้เข้าสังคมทำให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ก่อให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเอง ในการพัฒนางานเมื่อมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าขององค์กรและจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร

2.5 ผลป้อนกลับของงาน หมายถึง การที่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กรแล้วก็ต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับของตนเอง รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการประเมินผลงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับในช่วงที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร โดยที่ผู้ปฏิบัติงานอาจได้รับประสบการณ์ที่เป็นคุณหรือโทษก็ได้ โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร คือความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของคุณค่าเป็นเสมือนรางวัลขององค์กรที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี และคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2 ความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงได้ หมายถึง ความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือของบุคคลที่มีต่อองค์กรว่าคุณค่าจะไม่ทอดทิ้งเมื่อเขาประสบปัญหา

3.3 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การหมายถึง การที่บุคลากรได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์การแล้ว ก็หวังจะได้ผลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์การ

3.4 ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ หมายถึง ทักษะของกลุ่มภายในองค์การที่ทำให้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์การที่ดี มีความรักความสามัคคีช่วยเหลือร่วมมือกันปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติของบุคคลก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

Porter and Steer (1973) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ได้เสนอปัจจัยไว้ 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น อัตราการจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขนาดขององค์การ
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความชัดเจนของบทบาท
4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ

Mowday (1982 อ้างถึงใน วรณิภา, 2554, หน้า 20-23) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน เพศ สถานภาพสมรส การศึกษา และความต้องการความก้าวหน้า
2. ลักษณะงาน พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด คือประสบการณ์การทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่า ความต้องการทางสภาวะจิตใจของเขาได้รับการตอบสนอง เช่น การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์การ ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน งานที่มีลักษณะท้าทาย งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
3. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การและขนาดขององค์การ
4. ประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ มีความรู้สึกว่าการเป็นที่ยอมรับได้ และมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ ได้แก่ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกที่องค์การเป็นที่พึ่งพาได้ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ

Baron (1986) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การเป็นทักษะที่มีต่อองค์การ ซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลง

ไปอย่างรวดเร็ว ตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า เป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน มี 4 ปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ และความหลากหลายของงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวกับงานของตนเองจะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2. เกิดจากโอกาสในการทำงานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่และมีทางเลือกจะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนานและมีตำแหน่งงานระดับสูง ๆ และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมีแนวโน้มที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

4. เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเองพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าองค์กรเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงานจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549 อ้างถึงใน วนิดา เจริญจิโรจน์, 2553, หน้า 3) ได้ศึกษาปัจจัยของความผูกพันแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านองค์กร (company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบายกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ความปลอดภัยด้านงาน การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดีและการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร

2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทาง ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและส่งผลไปยังองค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้จะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กรและบริบทของบุคลากรแต่ละบุคคล ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีของ Steer (1977) มาประยุกต์เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิมพ์ชนก ทราชข้าว (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และยังพบว่าพนักงานธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับผูกพันมาก จากการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรและระดับตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติกับระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงาน กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ธนยุทธ บุตรขวัญ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่ามีความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกพึ่งพาได้ต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่ามีความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์กร พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก

ภกพล เส้นขาว (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรทางการศึกษามี

ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความมีอิสระในการทำงานด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน และด้านความหลากหลายของงาน ด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร และด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรมีผลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ธนรัฐ นาทอง (2556) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสินภาค 5 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสินค้า ภาค 5 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

สมจิตร จันทร์เพ็ญ (2557) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมีความคิดต่อลักษณะงานอยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถาบัน ความท้าทายในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ลักษณะการทำงานเป็นทีม เงินเดือนและสวัสดิการ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อัญชลี ภัคดีโทรกิจ (2558) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงแรม 5 ดาวในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ศึกษาพบว่า พนักงานโรงแรม 5 ดาวในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือน ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก และมีความผูกพันต่อองค์กร

ปิยะฉัฐ เตียวสันติกุล (2558) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการตำรวจ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 5 จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจของศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 5 เกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงานอยู่ในระดับมาก และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากโดยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 5 จังหวัดลำปาง

พุทธพงษ์ สองสี (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน บรรยากาศขององค์กร อยู่ในระดับมาก และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะของงาน และบรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี

วันวิสาข์ โปธิ์สุวรรณ (2556) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารเกียรตินาคิน สำนักงานใหญ่ (สำนักอัมรินทร์) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารเกียรตินาคิน สำนักงานใหญ่ (สำนักอัมรินทร์) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงานอยู่ในระดับมาก และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร

เบญจมาศ ไตรสุธา (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของครูโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษาผลการศึกษา พบว่า ครูโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษามีความคิดเกี่ยวกับลักษณะทางการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพจากการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะทางการบริหารและประสิทธิภาพจากการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร

ชาติรี จักรารายณ์ (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำทาย ความมีอิสระในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน และลักษณะงานที่ต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และปัจจัยด้านประสิทธิภาพจากการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติต่องาน ทัศนคติต่อองค์กร ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อรนุช ระเบียบ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท คอมพิวเตอร์เพอร์เฟอรัล แอนด์ซัพพลายส์จำกัดพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำทาย โอกาสก้าวหน้าในงาน ความหลากหลายของงานและลักษณะงานที่ต้องสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานในด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน และในด้านรางวัลและผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

Chaikidurajai, Praphan. (2015) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมบริการและอื่นๆ มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนั้นแสดงว่าบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

Chaikidurajai, Praphan. (2018) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคมในประเทศไทย

งานวิจัยต่างประเทศ

Deloitte (2015) ได้ทำการศึกษาแนวโน้มการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั่วโลก ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมสำรวจมีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสำคัญที่สุดขององค์กร ส่วนการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรจำเป็นต้องสร้างให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน

Bang, Ross and Reio (2013) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาสาสมัครในองค์กรกีฬาที่ไม่แสวงหากำไร: บทบาทของการพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจของอาสาสมัคร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Stan (2013) ได้ทำการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของสายงานวิชาการในประเทศโรมาเนีย ผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์สอน ความพึงพอใจในงาน และการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในมิติของความผูกพันแบบจงรักภักดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสบการณ์สอนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในมิติความผูกพันแบบคงอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Gutierrez (2012) ได้ทำการศึกษาโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กร ความพึงพอใจต่องานส่วนกลาง ประสบการณ์ในการพัฒนา ค่านิยมของการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กรและความเหมาะสมระหว่างคนกับองค์กรพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ค่านิยมในการทำงาน ประสบการณ์การพัฒนา ความเหมาะสมของบุคลากรในองค์กรและความพึงพอใจในงานส่วนกลางมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของคณะพยาบาล

6. ประวัติความเป็นมาของกรมการอุตสาหกรรมทหาร

จอมพล ป.พิบูลสงคราม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ได้ก่อตั้ง กรมโรงงานทหาร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2496 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อรวมโรงงานทหาร ที่แยกกันอยู่ตามเหล่าทัพต่างๆ มาขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียว ซึ่งการดำเนินงานในระยะแรกได้ทำหน้าที่ควบคุมกิจการ โรงงานผลิตแก้ว และ โรงงานผลิตแบตเตอรี่ ซึ่งโอนมาจากกองทัพเรือ และทำหน้าที่ในการเป็นแหล่งข้อมูลในด้านการระดมสรรพกำลังทางอุตสาหกรรมเพื่อทหาร โดยการสำรวจ โรงงานอุตสาหกรรม และสถาบันการศึกษาทั่วประเทศเพื่อให้ทราบขีดความสามารถ ในการเป็นฐานการผลิตเพื่อประโยชน์ในการระดมสรรพกำลัง ทางอุตสาหกรรมเพื่อทหาร

ต่อมาในวันที่ 30 มกราคม 2497 ได้เปลี่ยนชื่อจาก กรมโรงงานทหาร เป็น กรมการอุตสาหกรรมทหาร หรือ อท. พร้อมทั้งรับโอนโรงงานทอผ้ากับโรงงานฟอกหนังจากกระทรวงอุตสาหกรรมมาอยู่ในความควบคุม โดยโรงงานอุตสาหกรรมที่อยู่ในความควบคุมของกรมการอุตสาหกรรมทหารได้แปรสภาพเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงกลาโหมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การแก้ว องค์การแบตเตอรี่ องค์การทอผ้า องค์การฟอกหนัง และองค์การผลิตอาหารสำเร็จรูป ในปี 2504 กระทรวงกลาโหมได้ก่อตั้งโรงงานเภสัชกรรมทหารเป็นหน่วย ขึ้นตรงกรมการอุตสาหกรรมทหารเพื่อทำหน้าที่ผลิตจัดหาและ เวชภัณฑ์สำหรับส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมตลอดจนส่วนราชการอื่น ๆ และประชาชนทั้งในยามปกติและยามสงคราม ปี พ.ศ. 2522 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้กระทรวงกลาโหมดำเนินโครงการจัดตั้งโรงงานผลิตวัตถุระเบิด กระทรวงกลาโหมกำหนดหน้าที่ให้กรมการอุตสาหกรรมทหารดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคเอกชนจัดตั้งโรงงานผลิตอาวุธเพื่อสนับสนุนทหารและตำรวจตามคำสั่งของคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ฉบับที่ 37

ในปี พ.ศ. 2527 กระทรวงกลาโหมได้จัดตั้งโรงงานวัตถุระเบิดทหารขึ้นเป็นหน่วยขึ้นตรงกรมการอุตสาหกรรมทหาร เพื่อให้มีหน้าที่ผลิตวัตถุระเบิดเพื่อจำหน่ายให้แก่ส่วนราชการ กระทรวงกลาโหมส่วนราชการอื่น และเอกชนทั้งภายในและภายนอกประเทศตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ต่อมากระทรวงกลาโหมได้มอบหมายให้กรมการอุตสาหกรรมทหารมีหน้าที่ดำเนินการออกใบอนุญาตในการสั่งเข้ามานำเข้ามาผลิต และมีซึ่งยุทธภัณฑ์ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชนควบคุมการส่งออกไปนอกราชอาณาจักรซึ่งอาวุธยุทธภัณฑ์และสิ่งที่ใช้ในการสงคราม ซึ่งเดิมเป็นหน้าที่ของกรมเสมียนตรา-ควบคุมรัฐวิสาหกิจและส่วนราชการอื่น ๆ เว้นทหารและตำรวจ ในการขออนุญาตมีอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน และวัตถุระเบิด ไว้ในครอบครองตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเดิมเป็นหน้าที่ของ กรมเสมียนตรา ปี พ.ศ.2529 กระทรวงกลาโหมได้โอน โรงงานเภสัชกรรมทหาร ไปเป็นหน่วยขึ้นตรงศูนย์อำนวยการแพทย์

พระมงกุฎเกล้ากรมแพทย์ทหารบกและได้ออน สำนักงานคณะกรรมการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุดมาเป็นหน่วยขึ้นตรงกรมการอุตสาหกรรมทหารเช่นเดียวกัน

ปีพ.ศ. 2533 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร (สอพท.) เป็นหน่วยขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมฐานะของกรมการอุตสาหกรรมทหารจึงเปลี่ยนจากหน่วยขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยขึ้นตรงศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหารตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาต่อมาในปี พ.ศ. 2541-2542 กระทรวงกลาโหมกำหนดหน้าที่ในการผลิตกระสุนครบชนิดให้โรงงานวัดพระเปิดทหารเพิ่มเติมจากการผลิตดินส่งกระสุน-คณะรัฐมนตรีมีมติให้ยุบเลิกกิจการขององค์การทอผ้าและองค์การผลิตอาหารสำเร็จรูป จำหน่ายกิจการขององค์การแก้วและองค์การแบตเตอรี่ และในปี พ.ศ. 2551 มีพระราชกฤษฎีกายุบเลิกองค์การแบตเตอรี่ และปัจจุบันเปลี่ยนฐานะเป็นโรงงานในส่วนราชการ ชื่อ โรงงานแบตเตอรี่ทหาร สังกัด กองโรงงานอุตสาหกรรม กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร

วิสัยทัศน์

เป็นองค์การหลักที่สนับสนุน พัฒนา และควบคุมอุตสาหกรรมป้องกันประเทศที่ภาครัฐและเอกชนเพื่อการพึ่งพาตนเอง ทั้งในยามปกติและยามสงคราม

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน และควบคุมการดำเนินการของโรงงานภาคเอกชนในการผลิตยุทธโปกรณ์สนับสนุนราชการทหาร
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมยุทธภัณฑ์ รวมทั้งควบคุมการส่งออกหรือส่งผ่านไปนอกราชอาณาจักร
3. ดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมป้องกันประเทศในความรับผิดชอบ

ภารกิจ

มีหน้าที่วางแผนและดำเนินการอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับราชการทหารตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม โดยประสานกับกระทรวงอื่นเฉพาะที่เกี่ยวกับการอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยใช้ในการทหาร และควบคุมและส่งเสริมกิจการขององค์การอุตสาหกรรมต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย