

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของข้าราชการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

2.1.1 ความหมายของความผูกพันในองค์กร

2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร

2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

2.1.1 ความหมายของความผูกพันในองค์กร

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความผูกพันในองค์กร” นั้น โดยมากมีคำที่ใช้ในภาษาอังกฤษ ที่พบอยู่ 3 คำ คือ Loyalty, Commitment และ Engagement ที่หมายถึง “ความผูกพัน” ซึ่งทั้งสามคำ นั้น สามารถใช้แทนกันได้และมีนัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และในการศึกษาเรื่องความผูกพัน ในองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของทั้งสามคำไว้ต่างกันหลายทัศนะดังต่อไปนี้

Mowday, Porter, and Steers (1982, อ้างถึงใน วิภรณต์ จรทะยา, 2557, หน้า 11) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี (Royalty) ที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตนเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กร อยู่ในสถานะภาพที่ดีขึ้น

นิวัติ จันทราช ให้ความหมายของ Employee loyalty ไว้ว่า ความรู้สึกและการแสดงออก ของพนักงาน ที่รู้สึกความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงานและ อุทิศตนต่อองค์กร มีความผูกพันมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร ภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรรู้สึก

เป็นเจ้าของมีความตั้งใจจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้ตลอดไป โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) เป็น การแสดงออกถึงความไม่ยอมย้ายไปจากองค์กร มีความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) เป็นความรักที่จะทำงานกับองค์กร รู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรและยินดีมีส่วนร่วมทุกกิจกรรมขององค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนทุกคนเป็นครอบครัว ด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect) เป็น ความเชื่อมั่น และไว้วางใจในองค์กร มีความรู้สึกโดยตรงว่า มีความจงรักภักดี มีทัศนคติเชิงบวกต่อคุณค่าและ เป้าหมายขององค์กร

Robbins (2001, อ้างถึงใน วิภา จันทรหัตถ์, 2559, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรหมายถึง ความมีชีวิตชีวาในตัวบุคคล และมีเสน่ห์หรือความสุขสบายของการทำงาน ซึ่งเป็นแก่นร่วมของชุมชน ความปรารถนาที่จะสัมพันธ์ติดต่อกับบุคคลอื่น และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนนั้น ๆ

วิภา จันทรหัตถ์ (2559, หน้า 18) สรุปแนวคิด ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รักและเต็มใจทุ่มเทอุทิศตนไว้กับองค์กร หน่วยงานที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ตลอดจนปกป้องต่อสู้เพื่อองค์กรหากมีคนกล่าวร้ายแก่องค์กร มีความรู้สึกผูกพัน ไม่อยากไปจากองค์กร ถึงแม้จะมีทางเลือกที่ดีกว่า กล่าวคือ มีความพอใจที่จะทำงานไว้กับองค์กรนี้ตลอดไป

Towers (2007, อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554, หน้า 174) ความผูกพันในองค์กร หมายถึง เป็นความตั้งใจทุ่มเทของพนักงานที่จะใส่ความพยายามเข้าไปในงานมากกว่าการทำงานโดยปกติ ซึ่งต้องใช้เวลาสมอง หรือพลังงานที่มากขึ้น

เมเยอร์ และ อัลเลน (1993, อ้างถึงใน ภัครวรรณ ปิ่นแก้ว , 2554 หน้า 17) ได้ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ว่าเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่เหนี่ยวรั้งให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนี้แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพัน ด้านบรรทัดฐาน ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงพนักงานเข้ากับองค์กร โดยที่ความผูกพันด้านจิตใจเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนจากองค์กร และการรับรู้ถึงการขาดทางเลือกหรือความยากลำบากในการหางานใหม่ ทำให้บุคคลจำเป็นที่จะต้องอยู่ในองค์กร ในขณะที่ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เกิดขึ้นจากค่านิยมส่วนบุคคลและความรู้สึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเขาควรอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป

ปิยะกร ห่องแขง (2555, หน้า 47) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นรูปแบบของทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งสะท้อนประสิทธิผลขององค์กร การที่สมาชิกขาดความผูกพัน ต่อองค์กรจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในแง่ลบ และเกิดพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การทะเลาะ เพิกเฉยต่อการทำงาน การไม่ตรงต่อเวลา การขาดงาน การโยกย้ายเปลี่ยนงาน รวมถึงการลาออกจาก องค์กรในที่สุด

วรารักษ์ ทีเลิศพันธ์ (2557, หน้า 11) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดี ต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับองค์กร และมีความยินดีที่จะให้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร

Strellior (2003 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, 2552, หน้า 177-178) ได้ให้ความหมายของ Engagement ว่าคำนี้มีความหมายเดียวกันกับคำว่า Commitment ซึ่งหมายถึง ความผูกพัน เป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในด้านงานและองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ

1. การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้บุคคลอื่นฟัง ไม่ว่าจะเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ
2. การอยู่กับองค์กร (Stay) คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป แม้หน่วยงานอื่นจะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า
3. การรับใช้ (Serve) คือ มีความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งได้มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และถ้าหากงานหนักก็เต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549, หน้า 28) ได้สรุปว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (employee engagement) หมายถึง ลักษณะของความรู้สึก ทัศนคติในด้านบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เมื่อได้มีส่วนร่วมและแสดงออกมาในลักษณะของการพูด การคิด และการแสดงออกทางพฤติกรรมในองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีพื้นฐานทางแนวคิดมาจากทฤษฎี การแลกเปลี่ยน และพื้นฐานทางพฤติกรรมองค์กร

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันในองค์กร พบว่า งานศึกษาวิจัยของนักวิชาการ หรือนักวิจัย จะนิยมใช้คำว่า Commitment แต่ในงานวิจัยขององค์กรต่าง ๆ หรือนักวิจัยภายหลังปี พ.ศ. 2533 (ค.ศ. 1990) พบว่า จะมีการใช้คำว่า Engagement แทน และใช้คำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” แทนคำว่า “ความผูกพันของพนักงาน” (วิกิรานต์ จรทะผา, 2557, หน้า 20)

จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากร ที่มีต่อองค์กร โดยเป็นไปในทางที่ดี มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนา อย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรต่อไป

2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด เป็นสิ่งทำนายอัตราการลาออก จากงานของบุคลากร และความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพัน ต่อองค์กรสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่อความผูกพันต่อ องค์กรจึงเป็นตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่สำคัญอีกด้วย (สมบูรณ์ ศรีเมือง และคณะ, 2557 หน้า 20)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ไว้หลากหลายซึ่งสามารถจัดกลุ่มของความหมายของความผูกพันต่อองค์กรได้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ความหมายที่เน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกองค์กร

บุคานัน (Buchanan ,1974, p. 533) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการ ปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งความผูกพันต่อ องค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identifications) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตน เช่นกัน

2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

สตีเยร์ส (Steers, 1977, p.46) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียว แน่นของสมาชิกในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคน อื่นๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้า ร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง

2. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตามค่านิยมของ องค์กร มีความภาคภูมิใจในผลงานและการเป็นพนักงาน

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร คือ การแสดงออกถึง ความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดี ใช้ความพยายาม อย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จ อย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรใน ภาพรวม

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การ ที่พนักงาน แสดงถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะของพนักงาน อย่างแน่วแน่เป็นความ ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ พยายามที่จะรักษาความเป็น สมาชิกขององค์กรไว้ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็น ความตั้งใจและพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ของ องค์กร

สตีเยิร์ตและพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979, pp.303-304) กล่าวว่าความผูกพันต่อ องค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งใน 3 ขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการ เกี่ยวพัน กับองค์กร (Organizational Attachment) ได้แก่

1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่ บุคคลเลือก เข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

2. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคล ตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของ ความรู้สึก ของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกใน องค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร หรือความ เป็น สมาชิกขององค์กร (Organizational Attachment , Organizational Memberships) ทั้งนี้ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจางานในระดับต่ำ มี ความ โน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จะนำ ผล การปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กรมีการขาดงานและการ ลาออกจางานสูง

3. การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็น ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์กร (Organizational Attachment Process) เป็น ขั้นตอน ที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือออกจากองค์กร

มาวเคย์และคนอื่น ๆ (Mowday et al. ,1982, p.27) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่าเป็น การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดัน ให้บุคคลเต็มใจจะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่สถานะที่ดีขึ้น

ดันแฮมและคนอื่น ๆ (Dunham et al.,1994, p.370) ได้สรุปความหมายตามทัศนะของ Meyer ว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกกับองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้าง 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในองค์การ

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่พนักงานอยู่กับองค์การโดยยึดถือเรื่องต้นทุนเป็นพื้นฐาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์การ

จะเห็นว่า ความหมายของความผูกพันที่เน้นด้านพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์การ เป็นลักษณะการแสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ แสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียว มีความจงรักภักดี และมีความต้องการที่จะ ดำรงเป็นสมาชิกภาพขององค์การและพร้อมที่จะอุทิศตัวเองเพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

ความหมายที่เน้นทางด้านทัศนคติของสมาชิกในองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การในรูปของทัศนคติของสมาชิกในองค์การว่าคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานสอดคล้องกับองค์การและมีความปรารถนาที่จะอยู่ กับองค์การต่อไป นักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดที่สำคัญ เช่น

ลูแทนส์ (Luthans, 1992, p. 124) ได้ให้ความหมายของความผูกพันองค์การว่าเป็นเรื่องของ ทัศนคติที่พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์การ บรรลุผลสำเร็จและมีความเจริญรุ่งเรือง

เชอร์ริงตัน (Cherrington. 1994, p.296) ได้กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์การเป็นการตีค่า งาน แสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ และต้องการเป็นสมาชิกต่อไป ผู้ที่ทำงานในองค์การมานาน ผู้ที่มี ระดับตำแหน่งสูง ในองค์การและผู้ที่ถูกต้องข้ายให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ หรือความสำเร็จของ องค์การจะส่งผลให้บุคคลในกลุ่มเหล่านี้มีความผูกพันกับองค์การสูงตามไปด้วย ความผูกพันกับ องค์การมี 2 แบบคือ

1. ความผูกพันที่ถูกคาดคะเนผลได้ผลเสียก่อน (Calculative Commitment) เป็น ความผูกพันกับองค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่องไว้ด้วย การให้ค่าตอบแทน

2. ความผูกพันที่เกิดจากขวัญ (Morale Commitment) เป็นความผูกพันของบุคคล กับ องค์กรบนพื้นฐานของแนวคิดส่วนบุคคลที่เห็นด้วยกับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

บารอน (Baron, 1986, p.162-163) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มี ต่อ องค์กรซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความ มั่นคงมากกว่านั้น คือเป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัย ต่างๆ ที่ คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระ ส่วน ตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิด ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวข้อง กับ งานของตนเอง จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับ โอกาสอย่างมากในการหางานใหม่ และมี ทางเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากซึ่งมีระยะเวลา ในการ ทำงานนาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูง ๆ และคนที่ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของ ตนเองมีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

4. เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึง พพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าการเอาใจใส่สวัสดิการ ของ พนักงานจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

จากความหมายข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันองค์กร หมายถึง ทัศนคติ หรือ ความรู้สึกของ พนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึก เป็ นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความยินดีที่จะใช้ ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ หุ่่มเท และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับ องค์กร นอกจากทัศนคติและความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของ ผู้ปฏิบัติงานอีก ด้วย เช่นการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความหุ่่มเท มุ่งมั่นและ ตั้งใจในการ ปฏิบัติงาน ปกป้อง คุ้่มครองและรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงการ มีส่วนร่วมในทุก กิจกรรมองค์กร และพร้อมที่ชักชวนให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสามารถทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานเอง นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อ องค์กร ดังนี้

บุคคินัน (Buchanan I. 1974: 533-546) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกนึกคิด ของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงนี้สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรม และ ความรู้สึก โดยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการ

เสริมสร้างความแข็งแกร่งที่ดีขององค์กร รวมทั้งลดการควบคุมหรือสิ่งที่จะมากระทบจากภายนอก อีกด้วย โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กร เป็นเงื่อนไขสำหรับองค์กรทางสังคมที่จะประสบ ความสำเร็จ นอกจากนี้เขายังกล่าวเพิ่มเติมว่าความผูกพันของผู้จัดการต่อองค์กรมีส่วนสำคัญต่อ ความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารที่อยู่ตรงระดับนี้จะต้องมีความ รับผิดชอบในการรักษาองค์กรให้คงอยู่รอด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องการบริหารและดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ และยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ใน ภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

สตีเยร์ส (Steers.1977: 48) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่า การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานเสียอีก คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึง พื่อใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผล โดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวมใน ขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของ งาน เท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการ ทำงานถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

Charlie Watts, Head of Towers Perrin (2003 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547: 8) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานคือ การที่พนักงานแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนเพื่อ ความสำเร็จของ องค์กร โดยสิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกเพื่อแสดงถึงความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ความตั้งใจ (The will) ประกอบไปด้วยการรับรู้ถึงเป้าหมาย ความหวงแหนและความภาคภูมิใจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (The way) คือ ปัจจัยด้านแหล่งทรัพยากร การให้การสนับสนุนทั้งด้านเครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้

Steers (1997) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลลัพธ์ต่อความผูกพัน ต่อองค์กรเป็น 3 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ระบุ คุณสมบัติของบุคคลนั้นๆ เช่น อายุ การศึกษา อาชีพ ความต้องการความสำเร็จ ความชอบความเป็นอิสระ

2. ลักษณะของงาน (Job Characteristic) หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละ บุคคลรับผิดชอบปฏิบัติว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (Variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Job Identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) และ โอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน นั้น (Opportunity for Optional Interaction)

3. ประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน (Job Experience) หมายถึง ความรู้สึก ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์กรอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ

3.1 ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์กร (Group Attitude)

3.2 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร (Met Expectation)

3.3 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร (Personal Importance)

3.4 ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ (Organization Dependability)

Meyer and Allen (1997) กล่าวถึง องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้านต่างกัน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ, ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในอาชีพและความตั้งใจจะลาออก

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ อิสระในงาน, ลักษณะเฉพาะ ของงาน, ความสำคัญของงานและความท้าทายของงาน

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, การพึ่งพาองค์กรและการมีส่วนร่วมในการบริหาร

Burke (2003) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ในแนวคิด Employee Engagement Model ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัจจัย 6 ปัจจัย ได้แก่

1. องค์กร (Company) องค์กรต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี
2. ผู้บริหาร (Manager) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรม
3. เพื่อนร่วมงาน (Work Group) ต้องให้ความร่วมมือในการทำงานที่ดี
4. ลักษณะงาน (The Job) งานต้องท้าทาย มีระบบการประเมินผลงานที่ดี
5. ความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ(Career/Profession) พนักงานต้องมี โอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง
6. ลูกค้า (Customer) ต้องตอบสนองความต้องการที่แท้จริงต่อลูกค้าได้

The Institute for Employment Studies หรือ IES (2004) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้าน การพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003 กับพนักงาน จำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่าปัจจัย สำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

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

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่วไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน ลักษณะประสบการณ์อีกด้วย

The Gallup Organization ได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภทคือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความ ตั้งอก และตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not - engaged) คือ พนักงานที่ไม่มี ความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว จากการสำรวจของ The Gallup Organization จาก จำนวนพนักงาน จำนวน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรของสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 70 ของ พนักงานไม่มีความผูกพันในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นก็จะยิ่งมีความผูกพันลด น้อยลง แต่การให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับหรือรู้ดีกว่ามีส่วนร่วมในองค์กรจะทำให้พนักงาน มีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์กรหรือนายจ้างควร ที่จะมุ่งเน้นไปที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงานคือ ควรตั้งวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายรวมไปจนถึงความคาดหวังให้ชัดเจน เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และพนักงานควรที่จะปฏิบัติตัวอย่างไร และสิ่งที่สำคัญก็คือนายจ้างจะต้องรู้จักเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้ลงมือทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ซึ่งแนวทาง ต่าง ๆ นี้จะเป็นตัวที่ช่วยส่งเสริมและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น

Hewitt Associates (Hewitt Associates, 2003 อ้างใน สกาว ตำราญคง, 2547 : 16) เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีมุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยได้กล่าวว่าพฤติกรรมเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจะ ดูได้จากการพูด (Say) การดำรงอยู่(Stay) และการดูว่าพนักงาน ได้ใช้ความสามารถและพยายาม อย่างเต็มที่ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจขององค์กร ซึ่งปัจจัย 7 ประการที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมี ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)นอกจากนี้จากการศึกษา ยังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตาม ลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมี อายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่า พนักงานทั่วไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน ลักษณะประสบการณ์อีกด้วย

The Gallup Organization ได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความ ตั้งอก และตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not - engaged) คือ พนักงานที่ไม่มี ความ กระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ ไม่มี ความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว จากการสำรวจของ The Gallup Organization จาก จำนวน พนักงาน จำนวน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรของสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 70 ของ พนักงานไม่มี ความผูกพันในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นก็จะยังมีความผูกพันลด น้อยลง แต่การ ใ้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กรจะทำให้พนักงาน มีความ ผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์กรหรือนายจ้างควร ที่จะ มุ่งเน้นไปที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงานคือ ควรตั้งวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายรวมไป จนถึงความคาดหวังให้ชัดเจน เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคือ อะไร และพนักงานควรที่จะปฏิบัติตัวอย่างไร และสิ่งที่สำคัญก็คือนายจ้างจะต้องรู้จักเปิดโอกาสให้ พนักงาน ได้ลงมือทำในสิ่งที่คุณเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ซึ่งแนวทาง ต่าง ๆ นี้จะเป็นตัวที่ช่วยส่งเสริมและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้แก่พนักงานมาก ยิ่งขึ้น

Hewitt Associates (Hewitt Associates, 2003 อ้างใน สกาว ตำราญคง, 2547 : 16) เป็น บริษัทที่ให้คำปรึกษาในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีมุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน โดยได้กล่าวว่าพฤติกรรมเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจะ ดูได้จากการพูด (Say) การดำรงอยู่(Stay) และการดูว่าพนักงาน ได้ใช้ความสามารถและ พยายาม อย่างเต็มที่ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจขององค์กร ซึ่งปัจจัย 7 ประการที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมี ดังต่อไปนี้

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

ปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้นได้ถูกนำมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวัดวัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในประเทศแคนาดาจำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 รายผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best Employers) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับ กลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ถึง 21% และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับ อัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1% จาก การสำรวจจะเห็นได้ว่าบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้นจะมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่า และ ระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด โดยจะสังเกตได้ว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะช่วยสะท้อนให้มองเห็นถึงแนวโน้มของผลประกอบการ ของบริษัทซึ่งมีทิศทางที่สอดคล้องกัน

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) ได้ทำการศึกษาและนำเสนอแนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพัน (Engagement Component) พบว่า การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านองค์กร (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุก หน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและการรับฟังความคิดเห็น นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ ขององค์กร การมีระบบมาตรฐานการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมปลอดภัย มีกฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัด และบทลงโทษที่ชัดเจนกรณีที่พนักงานทำผิด และมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน การเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) ไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน การทำให้ พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้พนักงาน

ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโต มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้พนักงาน และมี การปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ มีการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษา

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อความถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่หน่วยงานได้รับทราบ รวมถึงผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำแนะแนวทาง ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

พิมพชนก ทราชข้าว (2553, อ้างถึงใน ธนรัฐ นาทอง, 2556 หน้า 8 - 9) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรในประเด็นดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออก ลาออก และการเปลี่ยนงาน (Turnover) ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีแนวคิดที่จะครอบคลุม มากกว่า กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งในการทำนายแรงจูงใจในการเข้างาน ของพนักงาน และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกในความเป็นเจ้าของร่วมภายในองค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กร กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับงานย่อมทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ส่งผลให้องค์กร สามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4. ความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

5. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกใน องค์กรมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรของตน

Steers (1977, อ้างถึงใน ร้อยตำรวจโทหญิง นีรนุช อรุณสิทธิ์, 2558, หน้า 12) กล่าวว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กรนั้น สามารถนำมาใช้ในการทำนายอัตราเข้า - ออกจากงานของสมาชิก องค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

1. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิด ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจ ในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์การ โดยส่วนตัวรวม ในขณะที่ ความพึงพอใจในงานจะสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน

2. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างมีเสถียรภาพ ถึงแม้จะพัฒนาไปอย่างช้าๆแต่จะอยู่ อย่าง มั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ

Baron (อ้างถึงใน ร้อยตำรวจโทหญิง นิรนุช อรุณสิทธิ์, 2558, หน้า 11) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ดังนี้

1. ถ้าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ระดับการขาดงาน หรือเปลี่ยนงาน

2. ถ้าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง บุคคลจะไม่พยายามหาโอกาส ในการ เปลี่ยนงานใหม่

3. ถ้าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง บุคคลจะตั้งใจในการทำงาน อุทิศกำลัง กายและกำลังสติปัญญาแก่องค์การอย่างเต็มที่

4. ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงมักมีผลมาจากความพึงพอใจในการทำงานอยู่ ใน ระดับสูง

Buchanan, B (1974, อ้างถึงใน ชาญวุฒิ บุญชม, 2553, หน้า 23) กล่าวว่า ความผูกพัน ที่มีต่อ องค์การของบุคคลถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะความผูกพันเป็นที่สิ่งทีแสดงออก หรือเป็นตัว บ่งชี้ถึงความรัก ความภาคภูมิใจ การยอมรับและการยึดมั่นในอุดมมุ่งหมายและ อุดมการณ์ขององค์การ อันเป็นผลให้บุคลากรที่มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและ ประโยชน์ขององค์การ ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกตลอดไป

จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหาร และเป็นสิ่งที องค์การคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การ เนื่องจากความความผูกพันมีผลต่อกับพฤติกรรมของ บุคลากร ในระยะยาว ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ วางแผนอัตราของบุคลากร ในองค์การ และยังเป็นตัวบ่งชี้ถึง ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์การ โดยองค์การที่มีบุคลากรที่มี ความผูกพันต่อองค์การสูง จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าองค์การที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ เพราะบุคลากรที่มีความผูกพันสูงจะ ปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ ขอมทุ่มแรงแง กำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การเจริญก้าวหน้าและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร

Steers (1977, อ้างถึงใน ปิยะเชษฐ เรื่องไฟโรจน์, 2548, หน้า 17) กล่าวว่า ปัจจัยเบื้องต้น ของความผูกพันต่อองค์กร และแบ่งปัจจัยออกเป็น 3 ประเภทใหญ่คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Person Characteristics) ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กร และระดับตำแหน่ง

2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

3. ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (Work Experiences) หมายถึง สภาพการทำงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความเชื่อถือได้ขององค์กร ความพึงพอใจขององค์กร และความคาดหวังที่จะได้รับ การตอบสนองจากองค์กร

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคาภกุล (2559, สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2559, ออนไลน์) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) คือ การเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรให้มีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมในองค์กร ให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในเรื่องของความผูกพันของพนักงานนั้น ประกอบด้วยหลายๆ ปัจจัยที่ทำให้เกิด ความผูกพัน โดยหลักๆ ประกอบด้วย

1. เป้าหมายขององค์กร พนักงานทุกคนย่อมต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากทราบว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มีส่วนทำให้องค์กรเติบโต เจริญรุ่งเรือง ย่อมทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจในและอยากจะทำให้องค์กร มีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

2. ผลตอบแทน ทุกคนย่อมทำงานเพื่อนำเอาผลตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่างๆ ไปจับจ่ายในโลกส่วนตัวของตนเอง การที่เขาารู้สึกว่าผลตอบแทน ที่เขาได้รับ มีความเหมาะสมต่อผลงานที่เขาได้ดำเนินการ ย่อมทำให้เขา พร้อมทั้งจะอยู่กับองค์กรในระยะยาวต่อไป

3. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เวลาที่พนักงานใช้เวลามากที่สุดในวันหนึ่งวัน คือ เวลาที่อยู่ในที่ทำงาน หากบรรยากาศ ผู้คนที่แวดล้อมให้พนักงานรู้สึกมีความสุข ก็จะทำให้เขาพร้อมที่จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับที่แห่งนี้

4. งาน สิ่งสำคัญเป็นอันดับต้นๆที่พนักงานมักจะคำนึงถึง เพราะผู้ใดก็ตามได้รับมอบหมายภารกิจในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบไม่ถนัด ย่อมเกิดความรู้สึกว่า เวลาที่เสียไปนั้นสูญเปล่า แต่ทั้งนี้ พนักงานที่ดีก็คือพนักงานที่พร้อมที่จะปรับตัวในการรับงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วย มิใช่เป็น พนักงานที่ไม่

ยอมขวนขวาย พัฒนา เรียนรู้สิ่งใหม่ เอาแต่ชอบ ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ แต่เพียงอย่างเดียว เพราะจะทำให้
องค์กร ไม่เกิดการพัฒนา

Buchanan (อ้างถึงในสายพิน สว่างจิต, 2548) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อ
องค์กร (Antecedents of Organizational Commitment) ออกเป็น 4 ปัจจัยหลัก คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลา ในการทำงาน สถานภาพสมรส ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อ
องค์กร อาทิ เช่น สมาชิกมีอายุมากเท่าไร ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน (Role – related Characteristics Factors) โดย ลักษณะของงาน
ได้แก่ ความสำคัญของงาน ลักษณะงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการทำงานการมีโอกาสดำเนิน
ความมีอิสระในการทำงาน จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร (Organization Factors) ที่มีความสัมพันธ์กับความ
ผูกพันต่อองค์กร เช่น ลักษณะการกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของคนต่อ
องค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ความเป็น
เจ้าของ กิจการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน

4. ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience Factors) เป็นปัจจัยที่
เกี่ยวกับ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ว่ามีความรู้ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างไร ใน
ลักษณะ ดังต่อไปนี้ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความยุติธรรม
ในการพิจารณาความดีความชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจ
ต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ถ้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น

เมาว์เคย์ และคณะ (1982, อ้างถึงใน ศราวุธ โภชนะสมบัติ, 2559, หน้า 36) ได้ชี้ให้เห็นว่า
ปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic)
2. คุณลักษณะงาน job characteristic)
3. ประสบการณ์การทำงาน (work experience)
4. คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural characteristic)

นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด คือ ประสบการณ์ ในการทำงาน
ที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความต้องการทางสภาวะจิตใจของเขาได้รับการตอบสนอง เช่นการ
ได้รับความสะดวกสบายภายในองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow (1943, อ้างถึงใน ธนิต ณ เชียงใหม่, 2555, หน้า 19) โดยมาสโลว์ ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ซึ่งอธิบายถึงความต้องการและความพอใจของมนุษย์ทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological needs) เป็นลำดับขั้นที่ต่ำที่สุด เป็นความต้องการพื้นฐานของความต้องการทั้งหมด ซึ่งเป็นความต้องการในสิ่งจำเป็นต่อร่างกาย และการดำรงชีวิต เช่น น้ำดื่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ถือเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการมีชีวิตอยู่ หากยังไม่มีสิ่งเหล่านี้เราจะยังไม่นึกถึงความต้องการในขั้นอื่น ๆ ความต้องการ พื้นฐานจะเป็นสิ่งจูงใจให้เราหาสิ่งเหล่านั้นมา เมื่อได้ตามความต้องการแล้วจึงจะคำนึงถึง ความต้องการขั้นอื่น ๆ ต่อไป

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ประกอบด้วย ความต้องการที่จะปลอดภัย และมั่นคง ต้องการอิสระ ความมั่นคง ขจัดความกลัว และความกังวล ซึ่งเป็นความปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจในด้านการงาน ความต้องการความปลอดภัยทางกาย เช่น มีเครื่องมือป้องกัน ขณะปฏิบัติงาน ทางด้านจิตใจ เช่น มีประกันสุขภาพ สัญญาจ้างงาน เป็นต้น

3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Acceptance or affiliation needs) ประกอบด้วย ความต้องการเข้าร่วมกลุ่มและความต้องการมีคู่ครอง คนเราต้องการการพบปะ พูดคุย เข้าร่วมกลุ่มกับบุคคลอื่นในสังคม รวมทั้งต้องการมีคนรักและเข้าใจ

4. ความต้องการมีฐานะทางสังคมและรู้สึกรู้ค่าว่าตนมีค่า (Status needs and self-esteem needs) เมื่อคนต้องการมีสังคมแล้วก็จะต้องการมีฐานะทางสังคมที่ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ส่วนการรู้สึกรู้ค่าว่าตนมีคุณค่าอันเป็นความรู้สึกรู้ค่าในที่มีความมั่นใจ และรู้สึกรู้ค่าว่าตนมีความสามารถ ฐานะทางสังคมมาจาก ตำแหน่ง รางวัล การเลื่อนขั้นหรือการเพิ่มความรับผิดชอบ การรู้สึกรู้ค่าว่าตนมีคุณค่ามาจากการเป็นที่รู้จัก ประสบความสำเร็จและน่าเชื่อถือ บางคนเมื่อถึงขั้นนี้ก็เพียงพอแล้ว แต่บางคนต้องการ มากกว่านั้น

5. ความต้องการ ได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะ ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด หรือสิ่งที่ตั้งความปรารถนาสูงสุดเอาไว้ โดยใช้ความสามารถทุก ๆ อย่างที่มีอยู่ คือ การไปให้ถึงศักยภาพสูงสุดที่ทั้งนี้แต่ละคนย่อมมี ความรู้สึกรู้ค่าที่นึกคิดแตกต่างกันไป

ทฤษฎีความต้องการแสวงหาของ McClelland (McClelland's acquired-needs theory, 1961 อ้างถึงใน ธนิต ณ เชียงใหม่, 2555, หน้า 20) ประกอบด้วย 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ (Achievement) อำนาจ (Power) และความผูกพัน (Affiliation) ตามทฤษฎีเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนมีอยู่ 2 ชนิด คือ ความต้องการความสุขและความต้องการปราศจากความเจ็บปวด แต่สำหรับ

ความต้องการอื่น ๆ นั้น จะเกิดขึ้นภายหลัง ด้วยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขนขวาย หาสิ่งต่าง ๆ มากคล้ายคลึงกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ มาเหมือนกัน แต่จะต่างกันแต่ เฉพาะขนาดของความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนต่างก็จะมีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่ง ต่าง ๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะ ชอบ การแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง เช่น ในเรื่องของการแก้ปัญหาหรือการทำงานที่มี ความซับซ้อน ขึ้น

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้નાในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีความเป็น มิตรไมตรี และมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความต้องการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ นั้่นที่มีมิตรกับคนอื่น ๆ

ทฤษฎีการลงทุน (Side-bet theory, 1960) Becker and Carper (อ้างถึงใน ร้อยตรีหัตถเทพ มาระเนตร์, 2558, หน้า 14) ได้พัฒนามาจากกรอบการศึกษาของแนวคิดเชิง Exchange หรือที่เรียกว่า - Reward-cost notation ซึ่งสาระสำคัญที่เสนอไว้ คือ แนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความ

ผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็น เพราะว่าคุณคนนั้นได้สร้างการลงทุน (Side-bet) ต่อสิ่งนั้นๆ ไว้ เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่มีความผูกพัน ต่อสิ่งนั้น ต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือก ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการจะผันแปรตามมิติ ระยะเวลา กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไป ในเรื่องนั้น ๆ เช่น ตัวแปรอายุ การทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใดก็จะทำให้ เกิดการสะสมทรัพยากรที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้นในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่หรือ สิ่งที่ได้อุทิศในรูปของกำลังกายและกำลังใจ ดังนั้น บุคคลที่ทำงาน อยู่กับองค์กรนานย่อมตัดสินใจ ลาออกจากองค์กรได้ยากลำบากกว่าคนที่ทำงานกับองค์กรมาไม่ นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่าหาก ลาออกจากองค์กรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้ย่อม สูญเสียไปด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มค่า กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรใหม่

ทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (Motivation hygiene theory) โดยแบ่งปัจจัยจูงใจ ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 หน้า 112)

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation faction) หมายถึงแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่

- 1.1 การยกย่อง (esteem)
- 1.2 การเลื่อนตำแหน่ง (promotion)
- 1.3 การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (potential opportunity)
- 1.4 การให้ความมั่นคง (Safety)
- 1.5 การให้ความใส่ใจ (care)

รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-money incentive motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนต่างๆ ที่องค์การจัดให้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงของบุคคล โดยที่ไม่ใช่เงิน เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรเลือกตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เหมาะสมการ ยกย่อง (esteem) เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่อง มากกว่าการตำหนิหรือลงโทษ เพราะการยกย่องทำให้เกิดกำลังใจมีความรู้สึกที่ดี และเป็นสิ่งจูงใจของบุคคลได้ดีผู้บริหารอาจ ยกย่องพนักงานได้หลายลักษณะ เช่น การชมเชยสรรเสริญต่อหน้าสาธารณชน การประกาศเป็น พนักงานดีเด่น ลงประวัติการทำงานให้เห็นชัดเจน

1. การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) เช่น พนักงานที่ทำงานดี มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง ก็ควรได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ไป เช่น ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก และได้รับสิทธิพิเศษ เช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวก รถประจำตำแหน่ง

2. การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (potential opportunity) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์การ ให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกอบรมการศึกษาต่อ

3. การให้ความมั่นคง (safety) ผู้บริหารหรือองค์การควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป และให้บำนาญเมื่อออกจากงาน

4. การให้ความใส่ใจ (care) ผู้บริหารควรเอาใจใส่พนักงานทุกคน ด้วยการพบปะเยี่ยมเยียน แจ่มใส ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ และไว้วางใจ เป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในความเป็น ส่วนหนึ่งขององค์การ การได้รับการยอมรับจะทำให้พนักงานซึ่งใจและอุทิศตนในการทำงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) ปัจจัยที่ป้องกันไม่ใ้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่หาไม่ใช่ว่าปัจจัยที่จูงใจ โดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
- 2.2 การบังคับบัญชา
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 2.4 อัตราค่าจ้าง
- 2.5 ความมั่นคง
- 2.6 สภาพการทำงาน

ปัจจัยสุขอนามัยกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและพยายามทำงานใ้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ท้าทาย ใ้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนใ้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะทำให้พนักงานทำงานใ้มีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันหากขาดปัจจัยสุขอนามัย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้ เช่น การนัดหยุดงานของพนักงาน เพื่อเรียกร้องค่าจ้างแรงงาน ผู้บริหารจึงจัดใ้มีโครงการด้านผลประโยชน์ พิเศษต่างๆ เพื่อใ้พนักงานพึงพอใจ ทฤษฎีจูงใจของเฮอริเบิร์ก ได้ศึกษาจนมีความเชื่อว่าความ ต้องการด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงงานที่มีความท้าทายก่อให้เกิด ความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้าใ้ได้รับการยก ย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงาน โดยพัฒนาเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (job enrichment) ใ้มีคุณค่าการปรับปรุงงานและออกแบบงานใหม่ จะทำให้งานต่างๆมีความมากมายขึ้น ท้าทาย ความสำเร็จมีการยอมรับใ้รับผิดชอบงานที่สำคัญ และส่งเสริมใ้บุคคลโตขึ้น ซึ่งมีผลต่อการจูงใจ เป็นอันมาก ในเวลาเดียวกันสำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ของพนักงานตกต่ำนั้น ผู้บริหารควรเพิ่มความระมัดระวังป้องกันมิใ้เกิดการมองข้ามไม่สนใจ จนกลายเป็นปัญหากระทบต่อขวัญและกำลังใจผู้ทำงาน การจูงใจด้วยงาน อาจกระทำใ้ได้ด้วยการ หมุนเวียนงาน (job rotation) การจัดใ้ทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork) และการออกแบบงาน (job design) (ศิริวรรณ เจริรัตน์ และคณะ, 2541 หน้า 140)

สำหรับการศึกษาคั้งนี้มุ่งศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก ทศนคติว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนใ้แก่องค์กร และเป็นผู้ที่อยู่กับองค์กรต่อไป

แนวการบริหารจัดการ Talent People ในปัจจุบัน จะเห็นใ้ว่ามีนักวิชาการจากหลาย ๆ สำนัก นำเสนอรูปแบบ หรือระบบในการบริหารจัดการ Talent People ในที่นี้ ขอเสนอแนวทางการ

บริหารจัดการที่สรุปจากการศึกษาวิจัยของ สุภาภรณ์ ประสงค์หัน (2558, หน้า 147-148) ในเรื่อง การบริหารจัดการ Talent People

ซึ่งผลการศึกษาก็สรุประบบในการบริหารจัดการเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ครอบคลุม แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) สรุปสาระสำคัญการบริหารจัดการทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ได้ดังนี้

1. การสรรหาและระบุคนเก่ง เป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญ โดยต้องมี การวางแผน กำหนด ลักษณะและสัดส่วนของคนเก่ง (a Player) ในตำแหน่งงานที่สำคัญ (a Position) ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของหน่วยงานและองค์กร และ ดำเนินการสรรหาทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร การสรรหาภายในองค์กรได้จาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน (High Performance) และศักยภาพที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์ผลงานในอนาคต (High Potential) เพื่อค้นหา Talent People ของหน่วยงาน โดยเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการ นี้ องค์กรก็จะได้ Talent Pool (กลุ่มคนเก่ง) โดยต้องไม่ลืมว่าการคัดเลือกและ สรรหา Talent People นอกจากจะเป็นคนเก่งแล้ว จะต้องเป็นผู้ที่ก่อปรด้วยคุณธรรม และจริยธรรม (Ethics) ควบคู่ไปด้วยเสมอ

2. การพัฒนาคนเก่ง เมื่อองค์กรสามารถระบุคุณลักษณะและตำแหน่งงาน ของ Talent People และสรรหาได้แล้ว การธำรงรักษาให้คงอยู่กับองค์กรไม่คิดย้ายไปไหนต้องเริ่มจากการ เตรียมความพร้อมเขาเหล่านั้นด้วยการพัฒนาและ สำคัญกับกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงและเอื้อ หรือมีความพร้อมต่อการพัก Potential) สนับสนุนให้เขาได้เติบโตเป็น Talent ขององค์กรในอนาคต Talent People ต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ ความสาม ทักยะไปในแนวทางที่ องค์กรคาดหวัง วิธีการพัฒนามีหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การติดตาม ผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ ตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้ เรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการมอบหมายงานพิเศษ การมอบหมายงานโครงการ การจัด อบรมให้ ความรู้การแนะนำหนังสือให้อ่าน การเป็นผู้ช่วยให้แก่ที่ปรึกษา เป็นต้น (อรณวดี นันท วัฒนานุกูล, ออนไลน์, 2560)

โดย สุภาภรณ์ ประสงค์หัน ได้อ้างถึงเบอร์เกอร์และเบอร์เกอร์ (Berger and Berger, 2003) ว่าได้จำแนกคุณลักษณะของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร ออกเป็น 4 ประเภทคือ

1) Super Keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงาน โดดเด่นเกินความ คาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly Exceed Expectations)

2) Keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความ คาดหวังขององค์กร (Exceed Organization Expectations)

3) Solid Citizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ใน ความคาดหวังของ องค์กร (Meet Organization Expectations)

4) Misfits หมายถึง พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความ คาดหวังของ องค์กร (Below Organization Expectations)

ประโยชน์ของการจัดแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าว เพื่อจัดสรรการจ่ายผล ตอบแทนการ ฝึกอบรมตลอดจนจัดโปรแกรมการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพราะถ้า องค์กรบริหารกลุ่มพนักงาน เหล่านี้ไม่เหมาะสมย่อมมีโอกาสที่จะสูญเสียพนักงานระดับ Super Keepers และ Keepers ไป และ เช่นเดียวกันถ้าจะพัฒนาพนักงานย่อม เลือพัฒนาพนักงานระดับ Solid Citizens, Keepers และ Super Keepers หาก ผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นมีศักยภาพสูงย่อมมีโอกาสจะอยู่ในกลุ่มที่เป็น “Cream of the Cream” นั่นหมายถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเป็นผู้นำในองค์กร ต่อไป (พสุธิตา คันตราจิณ, ธีระวัฒน์ จันทิก, 2559, หน้า 923)

3. การพัฒนาคนเก่ง เป็นการเตรียมความพร้อม Talent People ที่มีศักยภาพ (High Potential) โดยองค์กรต้องมีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะและความสามารถ และเพื่อกำหนดเส้นทางในการ พัฒนาสมรรถนะ และเส้นทาง การพัฒนาอาชีพ (Career Development Plan) อย่างเป็นทางการ และยังเป็น การเตรียมความพร้อมใน การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในองค์กร โดยกำหนดสายความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงานของ พนักงานที่เป็น Talent People แต่ละคนว่าจะใช้เวลาทำอะไรในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อที่ จะก้าวไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ การบริหารจัดการ Talent People ต้องไม่ลืมเติม แต่งความดีลง ไปในทุกขั้นตอนของการพัฒนา ให้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม (Ethics) อย่างต่อเนื่อง ไม่มุ่ง สร้างคนเก่งโดยมองข้ามการสร้างคนดีควบคู่ไปด้วย เพราะหากมองข้ามจุดนี้ไป ท้ายที่สุดองค์กรจะ ได้คนเก่งที่ขาดความดี และได้ผู้บริหาร ที่ไร้ธรรมภิบาล มาบริหารจัดการองค์กร ในอนาคต

4. การรักษา Talent People ผลการศึกษาพบว่า การสร้างแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ อย่างมาก ทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Sibson Consulting ที่พบว่าปัจจัยหลักในการรักษา Talent People คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ รวมถึงความพึงพอใจ ในงานการได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสพัฒนาในสายอาชีพ และ การศึกษา ของ อีริก (Eric, 2003, p.48) ที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรงรักษา Talent People มี 5 ประการ คือ

4.1 วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) ได้แก่ ระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ความไว้วางใจและความ สัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล สิ่งแวดล้อม

ที่ดีในการทำงานจะทำให้เกิดความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน (Work-life Balance) ซึ่งส่งผลดีต่อคุณภาพงานที่จะเกิดขึ้น

4.2 ค่าตอบแทน (Compensation) ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็น ธรรมเมื่อเทียบกับ ผลงาน และความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน โดยการให้ค่าตอบแทน นี้ต้องให้ในสิ่งที่ Talent People ต้องการจริง ๆ บางครั้งอาจจะไม่ใช่ในรูปตัวเงิน แต่อาจเป็นเพียงคำชมเชยตามกาลเทศะก็ถือว่าเป็น รางวัลตอบแทนได้เช่นกัน

4.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ควรให้ ความสำคัญ โดย ตระหนักว่าสิ่งที่ Talent People ได้เรียนรู้และพัฒนา นั้น จะต้อง สัมพันธ์กับสมรรถนะในการทำงาน (Performance Competency) ซึ่งส่งผลกระทบ โดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร การฝึกอบรม และพัฒนา จะครอบคลุมถึงการ ฝึกอบรม (Training) ระบบพี่เลี้ยง (Mentor) การศึกษา (Education) และการ พัฒนาในสายอาชีพ (Career Development)

4.4 บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) ซึ่งหมายถึงรูปแบบ การทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อ Talent People

4.5 โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) โอกาส ของ Talent People ในการได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อน ตำแหน่ง และการมีหน้าที่ความ รับผิดชอบที่สูงขึ้น องค์กรจึงควรให้โอกาสในการ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ โดยเริ่มจากงานที่ อยู่เหนือขีดความสามารถของ Talent People เพียงเล็กน้อยก่อน แล้วค่อย ๆ ยากขึ้นไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เขาเกิดการพัฒนา ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) อย่าง ต่อเนื่อง

5. ทบทวนกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจร (PDCA) ซึ่ง ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจ สอบข้อบกพร่อง และความเหมาะสม ของระบบ (Check) และการดำเนินการปรับปรุง แก้ไข (Act) เพื่อให้ได้ระบบที่เหมาะสมกับองค์กร

Gubman (1998, p.188) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ การทุ่มเท พลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ และมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งพลังกายพลังใจ จะ แสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่า เกินความคาดหมายของ ลูกค้า และองค์กร เป็นต้น

Strellioff (2003 อ้างถึงใน พิเชิต พิทักษ์: ทัพสมบัติ และคณะ, 2552, หน้า 177-178) ได้ ให้ความหมายของ Engagement ว่าคำนี้มีความหมายเดียวกันกับคำว่า Commitment ซึ่งมีหมายถึง ความผูกพันเป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในด้านงานและองค์กร ซึ่ง แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ 1) การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่

ดีให้บุคคลอื่นฟัง ไม่ว่าจะเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ 2) การอยู่กับองค์กร (Stay) คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป แม้หน่วยงานอื่นจะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า 3) การรับใช้ (Serve) คือ มีความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติซึ่งได้มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และถ้าหากจำเป็นก็เต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร

Steers and Porter (1983, pp.303-306) กล่าวว่า การมีความผูกพันต่อองค์กร เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็น สมาชิกในองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กร จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง ซึ่ง Newstorm and Davis (1983,p.98) ได้เสนอตารางผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับ ต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับ

ระดับความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออกคดน้อยลง - ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง - คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออก การขาดงานเพิ่มขึ้น - ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิก - ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ - ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร
ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์กรเพิ่มขึ้น - ยับยั้งความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร - มีความพอใจในงานเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคคลจำกัดบทบาทของตนเอง - บุคคลจะประเมินระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน - ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง
ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้สึกรู้ว่างานมีความปลอดภัยและมั่นใจ - บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์กรที่จะเพิ่มผลผลิต - มีการแข่งขันในการปฏิบัติหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น - วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรไม่สามารถใช้ทรัพยากร - บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัวและขาดความคิดสร้างสรรค์ - บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน - บุคลากรจะทำผิดกฎหมาย และมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับองค์กร

ปรีชา วัชรากย์ (2550, หน้า 3) ความผูกพันต่อองค์การในมุมมองของหน่วยราชการ คือ การได้รับการยกย่องสรรเสริญในการอุทิศตนและพัฒนาองค์การ ส่วน มุมมองของหน่วยงานเอกชนที่มีความผูกพันต่อองค์การ จากผลการวิจัยของนักวิชาการ พบว่า องค์การที่มีพนักงานมีความผูกพันสูงจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์การที่สูง โดยจากจำนวนองค์การที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 249 องค์การ ปรากฏว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานได้แก่

1. ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนงานด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเหมาะสม มีระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน มีเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ มีแผนการฝึกอบรม และเป็นองค์การ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคง
2. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น องค์การมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การจัดช่องทางสื่อสาร
3. ปัจจัยด้านงาน เช่น องค์การมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน อย่างเพียงพอ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง
4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เช่น ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้าง และถ่ายทอดให้พนักงานได้ทราบอย่างชัดเจน

สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ องค์การซึ่ง มีลักษณะของความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นและเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดง ออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การเพื่อให้อบรมเป้าหมายด้วย ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์การ และ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะ มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การเสมอ

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การ

เชลดอน (Sheldon, 1971, p.144) เห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ คือ

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ
2. ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีผลผลักดันให้เกิดค่านิยมต่ออาชีพและการ พัฒนา ประสิทธิภาพและความสนใจในอาชีพ

เมาว์เดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic)
2. คุณลักษณะงาน (job characteristic)
3. ประสบการณ์การทำงาน (Work experience)
4. คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural characteristic)

นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด คือ ประสบการณ์ในการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการต้องการทางสภาวะจิตใจของเขาได้รับการตอบสนอง เช่น การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์การ ความพึงพอใจในสวัสดิการ

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย

วิสัยทัศน์ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยงานชั้นเยี่ยมของกองทัพไทย ในด้านการพัฒนาเพื่อความมั่นคง โดยเตรียมความพร้อมของ ทหารยากรบุคคล ชุมชน พื้นที่ เพื่อป้องกันภัยคุกคามทุกรูปแบบ และประชาชนมีความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อกองทัพไทย

เนื่องจากหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ เพื่อความมั่นคง ได้แก่

1. ความมั่นคงทางสภาพสังคม โดยใช้โครงการพัฒนาที่หน่วยสนับสนุนให้กับประชาชน และการปฏิบัติงานของหน่วยที่บูรณาการการแก้ปัญหาสำคัญทางสังคม ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของชาติ ร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์

2. ความมั่นคงในด้านพื้นที่ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของพื้นที่ให้เกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ ทั้งในเรื่องเส้นทางคมนาคม แหล่งน้ำกินน้ำใช้ ที่สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ตลอดจนการพัฒนาที่เกื้อกูลต่อการเป็นแหล่งสปีดในสนามรบ ตั้งแต่ยามปกติ

พันธกิจ

1. เติบโตสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. สนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ การช่วยเหลือประชาชน การป้องกันและแก้ไขปัญหาสาธารณสุขภัยและภัยพิบัติ

3. สนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

เป้าประสงค์

การที่จะดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว หน่วยบัญชาการทหารพัฒนากำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ในการดำเนินงานในห้วง ปี พ.ศ.2555 - 2559 ดังนี้

1. สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์

2. พัฒนาคณะชุมชน พื้นที่ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความสมดุลแบบองค์รวมและเกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ การปฏิบัติงานที่จะตอบสนองต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนากำหนดให้มีการปฏิบัติภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy issue) 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เกิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เกิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ อย่างสมพระเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินการโครงการพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำริมาขยายผลให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนชาวไทย และเป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่ง ในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของ คณะชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผั่นกำลังป้องกันประเทศ

พัฒนาศักยภาพของคณะชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคงแบบองค์รวม พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาในทุกมิติของความมั่นคง โดยใช้ศักยภาพในรูปแบบของแผนงานการพัฒนาที่มีอยู่ ตลอดจนไขว่คว้าของปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ และเสริมสร้างให้มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถพึ่งพาตนเองได้ เพื่อให้ผลลัพธ์การพัฒนา ส่งผลให้คน ชุมชน มีความสุขอย่างยั่งยืนในการดำเนินชีวิต และพร้อมสนับสนุนการปฏิบัติการของทหารได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติ

เตรียมความพร้อมของกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และนำศักยภาพที่มีอยู่เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสนับสนุน ส่วนราชการอื่น อาทิ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาอาสพัตติ การสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอุทกภัยและภัยแล้ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กร

พัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย ทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงาน ให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดสมรรถนะ และวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการ ด้านการบริหาร การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร และการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จึงได้ดำเนินงานพัฒนาช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นตาม 8 แผนงานหลัก ดังนี้

1. แผนงานสร้างเส้นทางคมนาคม ถนนหนทางนับเป็นปัจจัยสำคัญในการนำความเจริญเข้าไปสู่ท้องถิ่น พร้อม ๆ กับการนำผลผลิต ของผู้คนออกมาสู่ตลาด อีกทั้งยังเป็นปัจจัยในการดำรงความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนอย่างยั่งยืนอีกด้วย ขีดความสามารถในการสร้างเส้นทางคมนาคมของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ได้ทวีความก้าวหน้าทันสมัยขึ้นมา เป็นลำดับ จากถนนลูกรังบดอัดแน่น (ชั้นทาง F6) ในอดีต จนมาเป็นถนนลาดยาง (ชั้นทาง F4) ในปัจจุบัน นับหมื่นกิโลเมตรที่ตัดผ่านป่าทึบ ยอดดอยสูงชัน หรือแม้หุบเหวลึกดำ ถ้วนเป็นผลงานที่ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เกิดความภาคภูมิใจทุกครั้งที่ได้เห็นรถของพี่น้องประชาชนชนพืชผักผลไม้วิ่งไปบนถนน และสะพานที่ราตตั้งใจสร้างขึ้น และมอบให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการในท้องถิ่น

2. แผนงานส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ดังที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้นถึงความต้องการปัจจัยในการดำรงชีพของพี่น้องประชาชนในชนบทว่า นอกจากปัจจัย 4 แล้ว อีกประการหนึ่งก็คือ การมีอาชีพเลี้ยงตัวและครอบครัวนั้น อาชีพของประชากรส่วนใหญ่ ของไทยก็คือ อาชีพทางการเกษตร ที่สืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ ดังนั้น อีกแผนงานหนึ่งของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ก็คือ การเกื้อกูลแก่การประกอบอาชีพทางการเกษตร ให้ได้ผลมากขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะหมายถึงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของพี่น้องเกษตรกรตามไปด้วย อาทิ การผลิตน้ำเชื้อแช่แข็ง เพื่อผสมเทียมให้แก่แม่โคพันธุ์พื้นเมืองของเกษตรกร เพื่อให้ได้ลูกโคพันธุ์ผสมที่เลี้ยงง่าย โตเร็ว มีความทนทานต่อสภาพภูมิอากาศ. การผลิตพันธุ์ปลาน้ำจืดสนับสนุนเกษตรกร โรงเรียนและกลุ่มอาชีพต่างๆ เพื่อนำไปเลี้ยงขยายพันธุ์ และปล่อยลงแหล่งน้ำสาธารณะ. การจัดตั้งโครงการประมงหมู่บ้าน ประมงโรงเรียน รวมทั้งการผลิตเมล็ดพันธุ์หญ้าเพื่อเป็นอาหารสัตว์ การเพาะพันธุ์กล้าไม้ยืนต้น และการถ่ายทอดความรู้ ทางวิชาการเกษตรสู่พี่น้องเกษตรกร เพื่อความมั่นคงทางอาชีพและรายได้ที่พอเพียงแก่การดำรงชีพ นอกจากนั้น ยังได้เริ่มดำเนินงาน โครงการสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ปฏิบัติการของ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ มาตั้งแต่วันที่ 12 กรกฎาคม 2516 เป็นต้นมา โดยร่วมมือกับ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งในปัจจุบัน มีสหกรณ์การเกษตร

ในความดูแลรับผิดชอบของ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จำนวน 35 แห่ง กระจายอยู่ ทั่วทุกภูมิภาค

3. แผนงานพัฒนาแหล่งน้ำ ด้วยลักษณะการประกอบอาชีพของคนไทยที่อาศัยธรรมชาติเป็นสำคัญ เป็นเหตุให้ น้ำ ถือเป็นปัจจัยหลักที่จะขาดเสียมิได้ ทั้งเพื่อการประกอบอาชีพ และเพื่อการอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ซึ่งแม้ในปัจจุบัน ก็ยังคงมีอีกหลายพื้นที่บนผืนแผ่นดินไทยที่เรียกได้ว่า ขาดน้ำ แผนงานนี้จึงถูกกำหนด ขึ้นมารองรับปัญหาดังกล่าว ด้วยการแก้ไขภาวะขาดน้ำดังกล่าว ทั้งโดยการขุดสระเก็บน้ำ ขุดคลองส่งน้ำ หรือสร้างฝายกั้นน้ำ สุดแต่ความเหมาะสมของพื้นที่ เพื่อเป็นแหล่งน้ำกินน้ำใช้ของชุมชน เอื้อต่อการประกอบอาชีพ และยังเป็นที่รองรับพันธุ์ปลาต่างๆ ที่หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ นำไปปล่อยไว้เพื่อขยายพันธุ์เป็นอาหาร สำหรับชุมชนต่อไปด้วย

4. แผนงานพัฒนาชุมชนและสาธารณูปการ แผนงานนี้เป็นไปเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นของชุมชน ที่ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ดำเนินถึงเป็นประการสำคัญ ได้แก่ การสร้างถนนภายในหมู่บ้าน การขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล การสร้างระบบประปาหมู่บ้าน ระบบประปาภูเขา การสร้างถังเก็บน้ำฝน สร้างศาลาประชาคม ศาลาที่พักริมทาง และ สนามเด็กเล่น ซึ่งล้วนเป็นไปเพื่อการใช้ชีวิตอย่างร่มเย็น เป็นสุขของราษฎร

5. แผนงานการสาธารณสุข เป็นอีกแผนงานหนึ่งที่มุ่งกระทำเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุขของราษฎร ซึ่งได้แก่ การมีสุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เริ่มตั้งแต่ การให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตที่ถูกหลักสุขอนามัย การป้องกันโรค การวางแผนครอบครัว การสร้างสถานีอนามัย ให้แก่หมู่บ้านและประสานขอรับการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ ประจำสถานีอนามัย นอกจากนั้น ทุกหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ยังได้ให้บริการตรวจรักษาโรคแก่ประชาชน ณ ที่ตั้งหน่วยโดยไม่คิดมูลค่า และจัดชุดแพทย์เคลื่อนที่ออกไปให้บริการถึงหมู่บ้าน เพื่อบรรเทาปัญหา การขาดแคลนแพทย์ในชนบท รวมทั้งเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในด้านสุขภาพอนามัยอีกด้วย

6. แผนงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นแผนงานเพื่อเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาให้แก่เยาวชน อันเป็นทรัพยากรล้ำค่าของชาติ โดยการส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียน เช่น สร้างอาคารเรียน จัดหาอุปกรณ์การเรียน การกีฬา ทุนการศึกษา และส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียน เช่น การจัดตั้งศูนย์เยาวชน การฝึกอาชีพให้แก่เยาวชน รวมทั้งการขยายโอกาส ทางการศึกษาและฝึกอาชีพแก่ทหารกองประจำการ เพื่อใช้ประกอบอาชีพ และก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในการ พัฒนาท้องถิ่นในอนาคต โดยไม่ละเลยที่จะเน้นให้เยาวชนและประชาชนรำลึกถึงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น ตลอดจนศาสนาอันเป็นเครื่องนำทางไปสู่ความดีงามไปพร้อมๆกันด้วย

7. แผนงานการประชาสัมพันธ์และจิตวิทยา ในโลกแห่งความเสมอภาคในการรับรู้ ข่าวสารนี้ การประชาสัมพันธ์นับเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะช่วยให้ ประชาชนได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารที่ ถูกต้อง เป็นจริง ไม่บิดเบือน แผนงานนี้จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนอง ความต้องการบริโภค ข่าวสารของประชาชนในพื้นที่ห่างไกล รวมทั้งเพื่อเป็นการขจัดข่าวลือ และการ โฆษณาชวนเชื่อ ต่าง ๆ ตลอดจนปลูกฝังอุดมการณ์รักและเทิดทูนในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ แก่ ประชาชน ด้วยสื่อทุกชนิดที่หน่วยมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็น หอกระจายข่าว สถานีวิทยุกระจายเสียงของ หน่วย ตลอดจนการใช้สื่อบุคคล ด้วยการจัดชุดพัฒนาการเคลื่อนที่ออกไปเยี่ยมเยียน เพื่อช่วยเหลือ ประชาชน และรับรู้ปัญหาอุปสรรคต่างๆในแต่ละชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

8. แผนงานสังคมสงเคราะห์และอื่นๆ ความเดือดร้อนสำหรับผู้ยากไร้นั้น เกิดขึ้นได้ทุก เวลา และจะหนักหนาสาหัสยิ่งขึ้น ในยามที่ต้อง ประสบภัยพิบัติ ดังนั้น แผนงานนี้จึงเป็นไปเพื่อให้ ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อน ได้รับความสูญเสีย ในยามที่เกิดภัยดังกล่าวขึ้น ไม่ว่าจะเป็น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย ภัยแล้ง ภัยหนาว ภัยจากการสู้รบบริเวณชายแดน หรือภัยอันเกิดจาก อุบัติเหตุที่ส่งผลถึงผู้คนจำนวนมาก ซึ่งการช่วยเหลือ ตามแผนงานนี้ จะกระทำในนาม ศูนย์บรรเทา สาธารณภัย หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (สบภ.นทพ.) ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติหลัก ในงานบรรเทาสาธาณภัย ของกองบัญชาการทหารสูงสุด และแม้กระทั่งในยามปกติ พื้นที่ประชาชนที่ยากจน หรือ เด็กนักเรียนที่ขาดแคลน ก็ถือเป็นหน้าที่ที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จะต้องดูแลให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้พ้นจากความทุกข์นั้นเช่นกัน

การพัฒนาพื้นที่เป้าหมายแบ่งเป็น 2 ส่วนได้แก่ การพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมสร้างความ มั่นคงชายแดนมุ่งเน้น พื้นที่ 368 ตำบลชายแดน และพื้นที่ตอนในของประเทศเฉพาะที่มีเงื่อนไข ปัญหาด้านความมั่นคง

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย ได้น้อมนำหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง หลักการเข้าใจ เข้าถึง พัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นหลักนำใน การมีส่วนร่วมจากภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องบูรณาการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนใน ท้องถิ่นและสร้างความเข้มแข็งให้กับคนและชุมชน ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาความมั่นคงใน รูปแบบต่างๆ เพื่อความมั่นคงให้กับประเทศ สร้างอาชีพ สร้างรายได้ สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ให้ ประชาชนมีความสุข ในการดำเนินการอย่างยั่งยืน ซึ่งผลสำเร็จของงานพัฒนาในพื้นที่เป้าหมาย จะ ส่งผลให้เกิดความมั่นคงในพื้นที่แนว มีความรัก ห่วงแทนผืนแผ่นดินของตน และพร้อมที่จะ ปกป้องรักษาผืนแผ่นดินไทย ให้มั่นคง ยั่งยืน สืบไป

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนรัฐ นาทอง (2556) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานธนาคาร ออมสินภาค 5 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารออมสินภาค 5 ตัวแปรอายุ แตกต่างกัน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยทางสถิติ ส่วนตัวแปร ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน และสังกัด ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การ ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 5 มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานในองค์การของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 5 ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกพึงพาได้ต่อองค์การ ความ น่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์การ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่าปัจจัยด้านประสบการณ์ ทำงานในองค์การ โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยสูงที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์การ มีด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อ องค์การ และด้านความรู้สึกพึงพาได้ต่อองค์การ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับ มาก และภาพรวมระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารออมสินภาคอยู่ในระดับปานกลาง

วราภรณ์ ธีเลิศพันธ์ (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันขององค์การของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษา พบว่าพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มี เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันขององค์การมีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก และปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันขององค์การมีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

พิมพ์ชนก ทราชข้าว (2553) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 214 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อ ประโยชน์ขององค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ องค์การ อยู่ในระดับผูกพันมาก ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพ

สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน

มนัส ตั้งสุข (2560) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 โดยผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 7 ความผูกพันองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันความผูกพันในองค์กร ไม่ต่างกัน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่ นโยบาย และความรับผิดชอบต่อสังคม ความคิดเห็นที่มีต่อองค์กร การกำกับดูแลภายนอก การสื่อสารใน องค์กรและค่าตอบแทน ตามลำดับ

วิกรานต์ จรทะผา (2557) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เซลสตিকা (ประเทศไทย) จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เซลสตিকা (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพ ในองค์กร รองลงมาคือ ด้านความเต็มใจ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ส่วนด้านที่มีค่าน้อยที่สุดคือด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

สันต์ฤทัย ถิมวิรพันธุ์ (2550) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษาบริษัทระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านองค์กรเป็นที่พึงได้ รองลงมาคือด้านสัมพันธ์ภาพกับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านภาวะผู้นำส่วนด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ใน ระดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กรในด้าน และด้านความต่อเนื่อง

ศุภรัตน์ จอมคำสิงห์ (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร อยู่ในระดับมาก แต่ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

Buchanan II (อ้างถึงในนิชชาพัชญ์ จินตนา, 2553, หน้า 46) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารภาคเอกชนและภาครัฐบาล และชี้ให้เห็นว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ความอาวุโส (Seniority) หรือระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กรนั่นเอง กล่าวคือ ทั้งสมาชิกในองค์กรมีอายุงานมากก็ยิ่งมีความผูก องค์กรมากเป็นลำดับ

Hrebiniak and Alutto (อ้างถึงใน ทศนีย์ สร้อยฟ้า, 2550, หน้า 45 - 46) ศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบต่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของ และพยาบาลในรัฐนิวยอร์ก พบว่า คนหนุ่ม มากจะยิ่งมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าคนที่มีอายุน้อย โดยอธิบายว่า คนที่มีอายุมากขึ้น ตระหนักว่าตนมีข้อจำกัดที่จะเปลี่ยนงาน ดังนั้น เมื่ออายุมากขึ้นจึงจะอยู่กับองค์กรนาน และเกิดความผูกพันกับองค์กร สถานภาพมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยคนที่แต่งงานแล้วจะมีความผูกพันมากกว่าคนที่ยังไม่ได้แต่งงานหรือ โสด โดยอธิบายว่า คนที่แต่งงานแล้วจะมีความต้องการ ความมั่นคงในอาชีพมากกว่าคนโสด ทำให้เกิดความผูกพันมากขึ้น และเพศ มีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กร โดย เพศหญิงจะมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าเพศชาย โดยอธิบายว่า เพศหญิงมองว่า การ ลาออกเป็นความเลียดจึงตัดสินใจทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อ องค์กรมากขึ้น

Mathieu and Farr (อ้างถึงใน รสริน สกุลโรจนประวัตติ, 2541 หน้า 30) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กร เป็น การศึกษา แบบสอบถาม จากงานวิจัย 200 เรื่อง พบว่า ปัจจัยเบื้องต้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกเป็น เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง มีนัยสำคัญทางสถิติ และมี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันในอาชีพ ความผูกพันต่อสภาพและ ความพอใจ ในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กรพบว่ามีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานการตั้งใจในการ ทำงาน และ การลาออกจากงาน การเปลี่ยนงานได้

สัตตบงกช มานีมาน (2548) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานยาสูบส่วนกลาง พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่ เกี่ยวกับองค์กรในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพนักงาน 19 ที่มีระดับ การศึกษาและระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและราย ด้านทุกด้านไม่ แตกต่างกัน

นุชชา ภิญ โญญาภาพ (2547) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับ ความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทขนส่งข้าวข้ามชาติแห่งหนึ่ง พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร โดย รวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก อยู่ในระดับปานกลางความ

ผูกพันต่อ องค์กรด้านนี้เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้ เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับ องค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการ ทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือ โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสังคม อยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้เป็นความผูกพันที่ เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคมเป็นความผูกพันเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองถึงตอบ แทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยแสดงออกในรูปความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร ผลการทดสอบ สมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

ธนพร แยมสุดา (2549) ศึกษาเรื่อง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมแพทยทหารเรือ ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรกรมแพทยทหารเรือที่มีอายุ และเพศต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน บุคลากรที่มีกลุ่มงาน ปฏิบัติต่างกันมีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน พยาบาลระดับต้นมีความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์กรแตกต่างจากพยาบาลวิชาชีพ และบุคลากรสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ 0.05 ส่วนลักษณะที่ปฏิบัติ วัฒนธรรมขององค์กร ความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับปานกลาง กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

ประนอม ลอองนวล (2542) ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ ผลกาปฏิบัติงาน: ศึกษากรณีเฉพาะมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัย หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสามารถ จัดลำดับความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ จากความพึงพอใจมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดได้ ดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. ความก้าวหน้าในการทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับเพื่อนร่วมงาน
5. ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา

8. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

9. นโยบายในการบริหารงาน

10. ลักษณะงาน

11. เงินเดือน/ผลตอบแทน/สวัสดิการ

12. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และบุคลากรมีความทุ่มเทให้กับงาน จะสูงกว่าระดับความผูกพันต่อองค์การตัวแปรด้านลักษณะบุคคลของบุคลากร ได้แก่ จำนวนปีที่ทำงาน ที่มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานดังนั้นสรุปได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยจิตใจต่างมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์การ อันจะส่งผลต่อความทุ่มเทให้กับการทำงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน

อรอุมา ศรีสว่าง (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เอกชนผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ไม่ พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การส่วนปัจจัยค่าจ้างและ ปัจจัยจิตใจ พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 มีตัวแปร 8 ตัว ที่สามารถพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยค่าจ้าง 4 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และ ความมั่นคงในการ ทำงาน ปัจจัยจิตใจ 3 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ และ ความ เจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ

สุกกรณิการ์ เจริญคงอยู่ (2550) ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อองค์การของข้าราชการพยาบาลโรงพยาบาลตากสิน พบว่า ข้าราชการพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับความคิดเห็นในด้านความผูกพันต่อ องค์การอยู่ในระดับสูง ข้าราชการพยาบาลที่มีระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการพยาบาลที่มี เพศ สถานภาพสมรส และ ระดับข้าราชการ (ซี) ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

กานต์รวี จันท์เจือมาศ (2548) ศึกษาเรื่องปัจจัยจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ องค์การ กรณีศึกษา : บริษัท อุตสาหกรรมแอมมิ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน/ผลตอบแทน ความมั่นคง

ในงาน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรใน ระดับปานกลาง

นพวรรณ เติสมงคล (2549) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กร และด้านความศรัทธา ต่อองค์กร ส่วนเมื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพัน จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และสถานภาพ การสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ปัจเจก ทำพรหม (2550) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับปานกลาง โดยมีแนวโน้มไปในทางปานกลางจนถึงสูง หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่พร้อมจะทำทุกอย่างเพื่อให้ องค์กรอยู่รอดและพัฒนาดีขึ้น ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสถานภาพสมรสและอัตราเงินเดือน ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

วัชรวิ วัฒนุช (2550) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ข่าวสาร แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงาน กรณีศึกษาพนักงานโรงงานยาสูบ พบว่าพนักงานที่มี อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีเพศ และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังพบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมี ความสัมพันธ์กับความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงานอีกด้วย

งานวิจัยต่างประเทศ

Hall et al (1972) ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพระนิกายโรมันคาทอลิก และพนักงานป่าไม้ของอเมริกา ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ใช้เวลาทั้งหมดหรือโดยส่วนใหญ่ในการประกอบอาชีพ อยู่ในองค์กร ที่มีลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร เพราะหน่วยงานที่มีลักษณะงานเป็นวิชาชีพแบบเดียวกัน หมด การปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานานจะทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจในงาน ซึ่งถือว่าเป็น องค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันในงาน

Wilson and Laschinger (1994 อ้างใน วัชรภรณ์ มีสมบุรณ์, 2549) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล ซึ่งทำการศึกษาพยาบาลประจำการ ซึ่งไม่ใช่ระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 92 คน ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่ดูแลผู้ป่วยฉุกเฉิน โดยการรับรู้การเพิ่มอำนาจในงานครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Kanter โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจากการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพการสมรส ล้วนแต่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

Somers (1995) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร การลาออกและการขาดงาน โดยทดสอบผลกระทบทางตรงจากผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่พยาบาล จำนวน 422 คน ในโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงเหนือของอเมริกา โดยใช้แบบจำลองความผูกพันต่อองค์กรของ (Allen and Meyer, 1991) ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่องด้านความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม มาศึกษาความรู้สึกเบื้องต้นในงาน การลาออก และการขาดงาน ผลปรากฏว่า ความผูกพันด้านความรู้สึกเป็นตัวพยากรณ์ที่สอดคล้องกับผลเหล่านี้ และเป็นองค์ประกอบของความผูกพันตัวเดียวที่สัมพันธ์

Buchanan (1974) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารในภาคเอกชนและภาครัฐบาล และชี้ให้เห็นว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ความอาวุโส (Seniority) หรือระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กรนั่นเอง กล่าวคือ ทั้งสมาชิกในองค์กรมีอายุงานก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากเป็นลำดับเองเจิลและเพอร์รี่ (Angle and Perry, 1981) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นความสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการ สำหรับกลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นพนักงานให้บริการของบริษัทรถประจำทาง จำนวน 24 แห่ง ทางตะวันออกของอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มจะมีความผูกพันองค์กรมากกว่าผู้ชาย

Sagic and Elzur (1984 อ้างใน วัชรภรณ์ มีสมบุรณ์, 2549) หาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานด้านต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศ อิสราเอลพบว่า ค่านิยมในการทำงานด้านสัมฤทธิ์ผล ด้านกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และด้านความมีอิสระมี ความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Brown (1987 อ้างใน อรัญญา สุวรรณวิก, 2542, หน้า 39) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ลักษณะ ของงานผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สามารถทำนายความผูกพันที่จะคงอยู่ของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยได้อย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยต่าง ๆ ของบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาการทำงาน ความอาวุโส อายุ ประสบการณ์ เพศ ความสนใจ ความสำคัญและลักษณะงานมี

ความสัมพันธ์กับ ความผูกพันในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร สามารถนำมา ทำนายการคง
อยู่ในองค์กรและ การเปลี่ยนงาน โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะคงอยู่ในองค์กร ส่วน
บุคคลที่มีความ ผูกพันต่อองค์กรต่ำจะเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากองค์กรได้ ดังนั้นจึงถือได้ว่า
ความผูกพันต่อ องค์กรเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึง
จำเป็นต้องสร้างและ พัฒนาความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร