

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่านในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
- 2.3 บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ สรุปได้ดังนี้

Steers (1977, อ้างถึงใน นัยนา แหล่งหล้า, 2556, หน้า 8) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การด้วยความเต็มใจ โดยสามารถวัดได้ 3 ลักษณะ

- 1) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมขององค์การ
- 2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ

- 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ

Buchanan (อ้างถึงใน รัตดาวัล พงษ์ธานี, 2556, หน้า 7) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเองเช่นกัน

2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) คือ ความรู้สึกและความผูกพันต่อองค์การ

Sheldon (1987, อ้างถึงใน จิราพร มีสง่า, 2556, หน้า 14) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกขององค์การ การแสดงให้เห็นถึงความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์การ โดยแสดงออกมาในรูปของ

1) ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การเป็นทัศนคติและความเชื่อของบุคลากรที่มีความเชื่อ ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้สึกว่าเป้าหมายและคุณค่าของตนเองคล้ายคลึงกับองค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกยึดมั่นต่อองค์การอย่างมาก จะเห็นว่างานคือหนทางที่จะทำประโยชน์ให้แก่องค์กร ได้คือ การร่วมทำกิจกรรมและทำตามคุณค่า อุดมการณ์ และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นบุคคลกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

2) ความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าจะไม่ได้ผลตอบแทนก็ตาม รวมถึงการเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3) ความปรารถนาแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ โดยที่บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การการยังคงอยู่กับองค์กร การไม่ปรารถนาที่จะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลตอบแทนมากกว่า มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การและพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์การ รวมทั้งมีความคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

Towers (2007, อ้างถึงใน ธนรัฐ นาทอง, 2556, หน้า 7) ความผูกพันในองค์การหมายถึง ความเป็นความตั้งใจ ทุ่มเทของพนักงานที่จะใส่ความพยายามเข้าไปในงานมากกว่าการทำงานโดยปกติ ซึ่งต้องใช้เวลาสมอง หรือพลังงานที่มากขึ้น

Smith et al (อ้างถึงใน สราวุธ โภชนะสมบัติ, 2559, หน้า 13) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ คือสมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อ

องค์การยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเขายินดีกระทำเพื่อองค์การ โดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน

Becker (1960, อ้างถึงใน สมจิตร จันทรพีญ, 2557, หน้า 5) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดนำตนเองเข้าไปผูกมัด (engage) กับการกระทำ หรือพฤติกรรมบางอย่าง อันเนื่องจากเขาได้ลงทุนเสียเวลา และพลังงานไปกับสิ่งนั้น โดยเรียกสิ่งลงทุนไปนั้นว่า “Side-bet” Becker ได้สร้างทฤษฎีที่เรียกว่า Side-bet Theory สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่บุคคลเปรียบเทียบว่า เขาได้ลงทุนในกำลังกาย กำลังปัญญา เวลา ให้กับองค์กรและยอมเสียโอกาสบางอย่างไป บุคคลนั้นย่อมหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ซึ่งถ้าหากเขาลาออกหรือโยกย้ายจากองค์กรนั้นไปแล้ว เขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ดังนั้นการที่บุคคลหนึ่งๆ เข้าเป็นสมาชิกองค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาได้ลงทุนอยู่กับองค์กรมากเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะมากขึ้นตามระยะเวลาและยากที่จะละทิ้งองค์กรนั้นไป

Kanter (1978, อ้างถึงใน นัยนา แผลงหล้า 2556, หน้า 10) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความเต็มใจที่บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรที่จะดำรงสมาชิกภาพไว้ เป็นลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและมีทัศนคติที่สอดคล้องกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์กร ที่จะเชื่อมโยงเอาลักษณะทางบุคลิกภาพ และความสนใจของบุคคลให้สอดคล้องกับองค์กร ส่งผลให้บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ โดยจะแสดงออกมาในรูปแบบของความพยายาม ความเสียสละ และแรงงาน ความเต็มใจยินดีที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อทำงานให้กับองค์กร

Mayer (1997, อ้างถึงใน รัตตินันท์ นवलสุวรรณ, 2553, หน้า 10) ได้กล่าวแสดงความคิดเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร มีหลายมิติประกอบด้วย ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะอยู่และทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป และความผูกพันกับค่านิยมขององค์กร หมายถึง ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรตลอดจนเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร

Mowday, Steers และ Porter (อ้างถึงใน เสาวณีย์ แปงนุจา 2553, หน้า 8) ซึ่งความหมายของความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติเพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนา และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเพื่อที่จะสร้างสรรค์องค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

David (1994, อ้างถึงใน ปรียารัตน์ จังชนสมบัติ 2556, หน้า 9) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยจะแสดงออกมา 3 ลักษณะ ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับในค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มความสามารถ
3. มีความต้องการอย่างมากที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

Marsh และ Mannari(1977, อ้างถึงในนันทนา ผ่องเภสัช, 2544, หน้า 5) ให้นิยามว่าความผูกพัน หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กรและประเมินองค์กรในทางที่ดี

Herbiniak และ Alutto(1972, pp.555 – 556 อ้างถึงใน รัชну ป็องเหริอบ, 2547) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่มาจากความสัมพันธ์หรือ ปฏิกริยาระหว่างบุคคลกับองค์กร ในรูปของการลงทุนทางกายและสติปัญญาในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะละทิ้งองค์กรเพื่อเพิ่มรายได้ สถานภาพ ความเป็นอิสระทางอาชีพ หรือการที่มีเพื่อนร่วมงานมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ก็ตาม

Iblf Organization (อ้างถึงใน สถิตา จันทร์งาม, 2559, หน้า 13-14) ได้ให้หมายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าหมายถึง การที่พนักงานได้รวบรวมทั้งปัจจัยในด้านเวลาทักษะความสามารถและ Ref. code: 25595803010395UWN 14 ปัจจัยด้านทรัพยากรต่างๆของตนเพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะก่อเกิดเป็นความผูกพันที่ยั่งยืน (Sustained Commitment)

ปรียารัตน์ จังชนสมบัติ (2556, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เน้นพฤติกรรม การแสดงออก โดยการที่บุคคลมีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ในทางบวก เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

จิระจิตต์ รากา (2525, หน้า 25 อ้างถึงใน ดวงดาว ธิติพันธ์, 2552, หน้า 9) ได้สรุปความหมายของ ความผูกพัน หมายถึง ความรู้สึกต้องการที่จะ “อยู่” และไม่ยาก “ไป” จากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเพิ่มเงินเดือน รายได้ หรือสิ่งจูงใจ อื่นๆ พร้อมทั้งเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่ การพิจารณาว่าบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดที่เห็นได้ชัด คือ

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กร กล่าวคือ มีความรู้สึกรักใคร่ ไม่อยากไปจากองค์กร อาจเป็นเพราะว่าองค์กรนั้น มีสิ่งจูงใจที่ทำให้เขารู้สึกเสียดายที่จะต้องไปจากองค์กรเช่น ผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้า

2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงานที่เขาทำอยู่ ผู้ปฏิบัติงานผูกพันกับองค์กร รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เพื่อดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร

3. ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน คือ ความพอใจในงานที่ทำ และต้องการให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ เพื่อให้งานสำเร็จ

ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มที่ที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร นอกจากนี้ทศนคติ ความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปกป้องคุ้มครองและรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร

จากที่กล่าวมาเรื่องความหมายของความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือทศนคติความรู้สึก ความจงรักภักดี ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นความรู้สึกที่มีความห่วงใยต่ออนาคตขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ใช้กำลังความรู้ ความสามารถ สติปัญญา เสียสละประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีสภาพที่ดีขึ้น อีกทั้งยังมีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรตลอดไป

2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทุกองค์กร มีผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

พิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553, หน้า 5) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรในประเด็นดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออก ลาออก และการเปลี่ยนงาน (Turnover) ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีแนวคิดที่จะครอบคลุมมากกว่า กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งในการทำนายแรงจูงใจในการเข้างานของพนักงาน และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกในความเป็นเจ้าของร่วมภายในองค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากเมื่อพนักงาน

เกิดความผูกพันกับงานข่มขู่เมื่อกายแรงใจให้กับงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4. ความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

5. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรของตน

Steers (อ้างถึงใน อรุสา เกสรสังข์, 2550, หน้า 15) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์กร โดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่มุมหนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

Buchanan (อ้างถึงใน จูติมา หลักทอง, 2557, หน้า 11) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความผูกพันต่อองค์กรจำเป็นต่อความอยู่รอด และควมมีประสิทธิภาพขององค์กร จุดหมายสำคัญในการบริหารงานทุกองค์กร คือ ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดี สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใดเพราะ

1. เป็นตัวเชื่อมระหว่างจิตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กร

2. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเอง

Porter and Steers (1973, อ้างถึงใน จูติมา หลักทอง, 2557, หน้า 11) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งในสามของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการเกี่ยวกับองค์กร (Organizational attachment) ได้แก่

1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเรียกว่า ขั้นที่หนึ่ง (First stage)

2. การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร โดย Steers and Porter พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำมีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมร่วมกับองค์กร และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะลอยห่างจากองค์กร จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3. การขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงาน (Absenteeism and turn over) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของขบวนการเกี่ยวกับองค์กร (Organizational attachment process)

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสภมร, 2550, หน้า 35) ความผูกพันองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและเติบโตขององค์กร องค์กรใดที่บุคลากรมีความผูกพันองค์กรสูง ย่อมนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสมาชิกองค์กร มีเรื่องที่ได้รับ ความสนใจมากจากผู้บริหารและนักวิชาการ นั่นคือ ความผูกพันองค์กร เนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารประสงค์จะให้เกิดขึ้นในองค์กร ทฤษฎีและผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ความผูกพันองค์กรเป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมองค์กรของสมาชิกได้

Becker (1960, อ้างถึงใน สมจิตร จันทร์เพ็ญ, 2557, หน้า 5) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดนา ตนเองเข้าไปผูกมัด (engage) กับการกระทำ หรือพฤติกรรมบางอย่าง อันเนื่องมาจากเขาได้ลงทุนเสียเวลา และพลังงานไปกับสิ่งนั้น โดยเรียกสิ่งที่ลงทุนไปนั้นว่า “Side-bet” Becker ได้สร้างทฤษฎีที่เรียกว่า Side-bet Theory สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่บุคคลเปรียบเทียบว่า เขาได้ลงทุนในกำลังกาย กำลังปัญญา เวลาให้กับองค์กร และยอมเสียโอกาสบางอย่างไป บุคคลนั้นย่อมหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ซึ่งถ้าหากเขาลาออกหรือ โยกย้ายจากองค์กรนั้นไปแล้ว เขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ดังนั้นการที่บุคคลหนึ่งๆ เข้าเป็นสมาชิกองค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาได้ลงทุนอยู่กับองค์กรมากเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะมากขึ้นตามระยะเวลาและยากที่จะละทิ้งองค์กรนั้นไป

Greenberg และ Baron (1995, อ้างถึงใน วิฑิติมา หลักทอง, 2557, หน้า 13) กล่าวว่า

1. หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการขาดงานและลาออกจะต่ำ
2. หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ระดับความตั้งใจที่จะเสียสละทำงานให้กับองค์กรสูง
3. หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความคิดเห็นส่วนตัวจะเป็นไปในทางบวก

สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่ขององค์กรและสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ด้วยความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่ขององค์กรและสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ด้วยความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

สุกานดา ศุภคติสันต์ (อ้างถึงใน ลลิตา จันทรงาม, 2559, หน้า 16-17) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

2. ความผูกพันต่อองค์กรมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญกำลังใจซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายได้ง่ายขึ้น และผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรระดับสูงจะแสดงความเชื่อใจหรือการขาดงาน อย่างไม่มีเหตุผลน้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมี อัตราการขาดงานต่ำหรือไม่ค่อยขาดงาน ส่วนผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักพบว่าจะขาดงานเป็นประจำ

3. อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการลาออกมากกว่าความพึงพอใจในงานซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการ ลาออกพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความคิดที่จะลาออกต่ำมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กรนานกว่า

4. การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรน่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนไปสู่ความพยายามและอาจมีผลเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานด้วยเหตุนี้การสร้าง ความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะถ้าผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรมีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร ได้ก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรหลายประการทั้งด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือลดพฤติกรรมที่ไม่พึง ประสงค์ต่างๆที่ก่อให้เกิดปัญหาการดำเนินงานขององค์กรอันมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้

2.1.3 แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การที่บุคลากรขององค์กรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งจะอุทิศตนและทุ่มเทให้กับองค์กรได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองจากองค์กรในด้านต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงต้องสร้างสิ่งจูงใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก เป็นการสร้างความผูกพันให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร มีอยู่หลายแนวคิด ดังต่อไปนี้ March and Simon (1985, อ้างถึงใน ดวงดาว ชาติพันธ์, 2552) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์กร โดยอธิบายด้วยทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Theory of Exchange) ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ธรรมชาติของบุคคลประกอบด้วย ความต้องการ ความปรารถนา ทักษะ ความรู้ มีความคาดหวังที่จะทำงานหากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ เขาอาจทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และบุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร

Becker (1960, อ้างถึงใน ดวงดาว ชาติพันธ์, 2552) ได้ใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple Exchange Paradigm ในการสร้าง Side-bet Theory ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรมาเป็นผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไป เขาจะสูญเสียอะไร เนื่องจากการที่คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า “Side-bet” ซึ่งอาจปรากฏในรูปของเวลา กำลังกายกำลังสติปัญญาที่เสียไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสในการไปทำงานหรือการเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น เมื่อเป็นเช่นนั้น บุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับการตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว อาทิเช่นบำเหน็จบำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนครบกำหนดก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาไปโดยได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนเราได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรนานเท่าไร ก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์กร เพราะหากตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

Allen and Meyer (1990) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่ว่า ความผูกพันทางด้านทัศนคติเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะดังกล่าวมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อ

องค์กรด้านจิตใจสูงก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและจะทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะว่าเขาต้องการที่จะทำเช่นนั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรสูงนั้น จะทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะว่าเขาจำเป็นต้องทำเช่นนั้น ซึ่งเป็นความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร ซึ่งบุคคลรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำงานกับองค์กรต่อไป แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสูงนั้น จะรู้สึกว่าจะควรทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งเป็นการมองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเป็นเมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

Porter and Steers (1982, อ้างถึงใน ธนรัฐ นาทอง, หน้า 11) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ประเภท ซึ่งนิยมไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่

แนวคิดที่ 1 ประเภททัศนคติ (Attitudinal Type) ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่จะอยู่กับองค์กร นักทฤษฎีที่เชื่อตามแนวคิดนี้จะมองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นบางสิ่งที่อยู่ในกล่องดำซึ่งถูกกำหนดจากทั้งองค์กรและตัวบุคคล เช่น ลักษณะส่วนบุคคล บทบาทที่เกี่ยวข้อง ลักษณะ โครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่างๆ เช่น การลาออกจากการงาน การตรงต่อเวลา ความพยายามในงาน และพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ

แนวคิดที่ 2 คือ ประเภทพฤติกรรม (Behavioral Type) มองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง มิใช่เพื่อองค์กร มีสาระสำคัญว่าการลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

แทนจากองค์การ เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงาน จะทำให้เขาสูญเสียประโยชน์นั่นเอง

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two – Factor Theory)

Herzberg (1959, pp. 60-63) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงและมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” หรือ “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene factor) ประการที่สอง ส่วนคนงานที่พุดถึงความพอใจ ในงานมักจะพุดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” หรือ “ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor)

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค้ำจุน มีดังนี้

1.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

1.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superiors, Subordinates, peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

1.3 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

1.4 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1.5 สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงในการทำงานรวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

1.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

1.7 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

1.8 ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.9 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factor) หมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่จูงใจทำให้คนชอบและรักงานทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีดังนี้

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกรพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานจากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลภายในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้มีการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือนี้จะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ (Work itself) หมายถึง งานที่สนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังผู้เดียว

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือคุมงานอย่างใกล้ชิด

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

นอกจากนั้น Herzberg ได้ทำการเก็บข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร จำนวนประมาณ 200 คน โดยใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งแนวทางในการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์นึกถึงความรู้สึกที่ดีเป็นพิเศษหรือไม่ดีเป็นพิเศษในการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน จากข้อมูลที่ได้ พบว่า ความรู้สึกที่ดีนั้น โดยทั่วไปแล้วมักจะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (job content) ส่วนความรู้สึกที่ไม่ดีนั้นมักจะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่

ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นจะ สัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องานซึ่ง Herzberg ได้เรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ นี้ว่าปัจจัยจูงใจ (Motivators)

ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จ (Achievement)
2. การได้รับความยอมรับ (Recognition)
3. ความก้าวหน้า (Advancement)
4. ตัวงานเอง (Work itself)
5. ความเป็นไปที่จะเจริญเติบโต (Possibility of Growth)
6. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น จะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ที่อยู่นอกเนื้องานซึ่ง Herzberg ได้เรียก ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจนี้ว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือ ปัจจัยเพื่อความคงอยู่(Maintenance Factors)

ปัจจัยสุขอนามัย(Hygiene Factors) ประกอบด้วย

1. สถานภาพ (Status)
2. สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา (Relation with Supervisors)
3. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer Relations)
4. สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinates)
5. คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of Supervision)
6. นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration)
7. ความมั่นคงในงาน (Job Security)
8. สภาพการทำงาน (Working Conditions)
9. ค่าจ้าง (Pay)

และเมื่อนำเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมารวมกันจึงเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor theory) ซึ่งจะเห็นได้ ว่าปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็น สภาพแวดล้อมที่สำคัญอย่างยิ่งของงานที่จะรักษาคณไว้ในอนาคตในลักษณะที่จะทำให้เขาพึงพอใจที่จะทำงาน กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็น สาเหตุทำให้นักเกิดเกิดความไม่พอใจในงานถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็เป็นเพียงแค่การป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในงานหรือจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถได้ จะมีเพียงแต่ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่จะสามารถทำได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของ Herzberg เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานในห้องครอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลไม่คิดที่จะลาออกจากงานอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจซึ่งหากปัจจัย ต่าง ๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ การให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นมิได้หมายความว่า ปัจจัยเหล่านั้นไม่สำคัญแต่ที่จริงแล้ว ปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มากเพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์การเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขัน ซึ่งดีชิงเด่น มีสวัสดิการที่ไม่เพียงพอทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงานและนำไปสู่การลดผลงานลงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงบรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (Expectancy theory)

Vroom (Vroom อ้างถึงใน เสกสรร ธรรมวงศ์, 2541) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

$V = \text{Value}$ หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกในหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

$E = \text{Expectancy}$ หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงาน โดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่าเข้าสามารถทำงานได้สำเร็จเขาก็จะพยายามและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2. ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

3. การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้นเขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขาอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเรื่องการจูงใจจำเป็นต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual) ว่าเขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีความคาดหวังไม่เท่ากัน ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไปวิเคราะห์การทำงานของครูได้ หากครูมีความต้องการหรือความคาดหวังสูงและได้รับการตอบสนอง ระดับขวัญและกำลังใจก็จะสูงตามไปด้วย

ทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง ของ McClelland and other (Three-Needs Theory)
McClelland and other(2006, อ้างถึงใน ธนรัฐ นาทอง,2556หน้า 13-14) ซึ่งได้สร้างทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง (Three-Needs Theory) อธิบายความต้องการอยู่ 3 อย่าง ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานคือ

1. ความต้องการความสำเร็จในการทำงาน (Needs for Achievement) จึงทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี พนักงานมีความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำสูงจะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เพื่อความต้องการของเขาด้วย มิใช่เพียง เพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้น จึงพอใจจะทำงานที่มีความรับผิดชอบคนเดียวและงานที่ยาก ทำทาย เป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัว จึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ให้คนอื่นส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูง

2. ความต้องการอำนาจ (Needs for Power) คือ ความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ความต้องการอำนาจยังแบ่งเป็น ความต้องการอำนาจส่วนตัว (Personal Power) เพื่อสนองกิเลสหรือสร้างอิทธิพลส่วนตัวและความต้องการมีอำนาจในสังคม (Social Power) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้ที่มีความต้องการทางสังคมจึงมักชอบทำงานบริหารเพื่อจะสามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น และต้องการให้สังคมรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม

3. ความต้องการมิตรไมตรี (Needs for Affiliation) เป็นความต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์บุคคลที่ต้องการมีมิตรไมตรีสูง จึงชอบทำงานเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน

Korman(อ้างถึงใน ศราวุธ โภชนะสมบัติ, หน้า 22-23) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Needs Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่าความ พึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference-group Theory) ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความพึงพอใจ ถือว่าความพึงพอใจในการทำงานมาจากการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและจะส่งผลที่ดีสำหรับการประเมินผลงานและนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน
สรุปได้ว่า ทฤษฎีความพึงพอใจ ถือว่าความพึงพอใจในการทำงานมาจากการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและจะส่งผลที่ดีสำหรับการประเมินผลงานและนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน

4. ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory)

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการสิ่งใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางด้านร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดีมีเงิน โบนัส รวมถึงทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่อยู่แวดล้อมเป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาส โลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น อันเป็น โอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977, อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ, 2542, หน้า 47-48) ให้ทรรศนะไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร ความรู้สึกนี้จะต่างจากความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร นอกจากนี้

ยังได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรใน 3 องค์ประกอบ คือ

3.1 ลักษณะส่วนบุคคล

3.2 ลักษณะของงาน

3.3 ลักษณะของประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อกลุ่มการพึ่งพาที่ได้จากองค์กร ความสำคัญของบุคคล และสตรีได้ศึกษาต่อไปถึงผลที่ตามมา (Outcome) ของการมีความผูกพัน พบว่า หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความตั้งใจในการลาออกน้อยลงและจะมีความทุ่มเทให้กับงาน (Effort on the job) มากขึ้น

Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน ขนิษฐา เพิ่มชัย, 2550) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน คือ

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงานความสำคัญของงานและทักษะในการทำงานที่

หลากหลาย การรู้สึกว่างค์กรสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อพนักงาน

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ อายุระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก และการรับรู้โดยการเปรียบเทียบงานของตนกับงานอื่น ๆ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น อำนาจ การตัดสินใจ เป็นต้นเมื่อการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะที่กล่าวมาตามแนวคิดข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ เกิดจากปัจจัย 3 ประการ คุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงานและประสบการณ์ในการทำงาน

2. ความผูกพันทางการคงอยู่ เกิดจากปัจจัย 2 ประการ ความมากน้อยในการลงทุนไปกับองค์กรและทางเลือกที่มีหากคิดจะลาออกจากองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เกิดจากปัจจัยด้านประสบการณ์ของบุคคลทั้งก่อนและหลังเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ได้แก่ การได้รับการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคม และกระบวนการกล่อมเกลาทางองค์กร

จากปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ลักษณะ พบว่า ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้นมี 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) เป็นปัจจัยที่เนื่องมาจากลักษณะส่วนบุคคลของไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านกายภาพ เช่น เพศ อายุ หรือความแตกต่างทางด้านสังคม เช่น การศึกษาสถานภาพการสมรส สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับแตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Job characteristics) ลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่าเป็นอย่างไรความแตกต่างในเรื่องของงานจะส่งผลให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญเฉพาะเรื่องที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน (Work experience) ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์กรอย่างไร ประสบการณ์ในการทำงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกเป็นที่ไว้วางใจและน่าเชื่อถือของสมาชิกในองค์กร สมาชิกจะรู้ว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเขา และให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา

สมาชิกที่มีความไว้วางใจขององค์กรสูง ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าที่องค์กรให้ความสำคัญต่อสมาชิก เมื่อสมาชิกรู้สึกว่าเขา มีความสำคัญต่อองค์กรและองค์กรต้องการให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรของเขา ก็จะมีสูงขึ้น

ความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อองค์กร กล่าวคือ ถ้าสิ่งที่สมาชิกได้รับจากองค์กรเป็นไปตามความคาดหวังของเขา ก็จะทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสมาชิกที่ไม่ได้รับการตอบสนองตามความคาดหวัง ทักษะคติของเพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อพนักงานหรือสมาชิกขององค์กรรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรก็พบว่า จะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้วยปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานนั้นจะพิจารณาได้ทั้งในประเด็นของโอกาสในการหางานใหม่และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ถ้าบุคคลมีโอกาสมากในการหางานใหม่และมีทางเลือกโดยเฉพาะทางเลือกที่มีเงื่อนไขที่น่าสนใจก็จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ ส่วนสภาพการทำงานและลักษณะการดูแลพนักงานขององค์กร การที่พนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ชัดเจน และยุติธรรม เช่นบุคคลที่มีความพึงพอใจในวิธีการบริหารของผู้บังคับบัญชาของตนเอง หรือมีความพึงพอใจในความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้ว ในเรื่องของการดูแลพนักงานขององค์กร เช่น การที่พนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญใส่ในสวัสดิการของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่ ถ้าเขารู้ว่าองค์กรทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมากมาในการที่จะเอื้อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้และทำให้เขาเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพในอนาคต สิ่งเหล่านี้ก็จะส่งผลให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529, หน้า 38)

Cherrington (1994, อ้างถึงใน รัฐิตมา หลักทอง, 2557, หน้า 17) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์กรว่า เกิดจากปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ที่มีอายุน้อยมากและอายุงานในองค์กรนานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในมากจะมีความผูกพันมาก เพศหญิงมีแนวโน้มผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย ตลอดจนผู้ที่มีการศึกษาน้อยจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง
2. ลักษณะของงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีความสำคัญ การได้มีส่วนร่วมในงานจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง และหากมีความขัดแย้งในบทบาทและเกิดความสับสนในงาน จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรลดลง
3. ลักษณะขององค์กร ได้แก่ องค์กรที่มีการกระจายอำนาจ และการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร
4. ลักษณะประสบการณ์ทำงาน ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานการคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรและเห็นว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยลักษณะเฉพาะและบทบาทด้านงาน ปัจจัยที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคมและปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและอุทิศตนเพื่องานลดอัตราการลาออก Sheldon (1971, p.144) เห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ
2. ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดค่านิยมต่ออาชีพและการพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

Mowday et al.(1982) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

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

นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด คือ ประสบการณ์ในการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการต้องการทางสภาวะจิตใจของเขาได้รับการตอบสนอง เช่นการได้รับความสะดวกสบายภายในองค์กร

Steers (1977) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (personal characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
2. คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (job characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง แม้ว่าผลงานจะยังไม่ดีก็ยังทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองและคุณภาพงานที่ดีขึ้น ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ

2.2 ความหลากหลายของงาน หมายถึง งานที่มีระดับความยากง่ายของงานที่ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถ มีลักษณะที่ไม่จำเจ หรือการทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ของหน่วยงาน

ให้สำเร็จผล รวมถึงการใช้เทคโนโลยีพิเศษจึงเป็นงานที่ทำทนายและกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจในงาน

2.3 ผลป้อนกลับของงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานให้แก่องค์กรแล้ว ก็ต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับของตนเอง รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการประเมินผลงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

2.4 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้เข้าสังคมทำให้มีโอกาสดำเนินการได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ก่อให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเอง ในการพัฒนางาน เมื่อมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าขององค์กร และจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร

3. ประสบการณ์ในงาน (work experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะได้แก่

3.1 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร คือความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของคุณมีคุณค่าเป็นเสมือนรางวัลขององค์กรที่ให้แก่ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี และคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2 ความรู้สึกว่าคุณค่าองค์กรเป็นที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือของบุคคลที่มีต่อองค์กรว่าคุณค่าจะไม่ทอดทิ้งเมื่อเขาประสบปัญหา

3.3 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้ว ก็หวังจะได้รับผลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร

3.4 ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ทักษะคติของกลุ่มภายในองค์กรนั้น ทำให้บรรยากาศในองค์กรแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรที่ดี มีความรักความสามัคคีช่วยเหลือร่วมมือกันปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของกลุ่มดี ก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2.3 บริบทของกิจการบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2476 ได้มีการจัดตั้งสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ ฐานะของสภาจังหวัดมีลักษณะเป็นเพียงองค์กรตัวแทนของ

ประชาชนรูปแบบหนึ่ง ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือแนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัด ยังมีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลหรือหน่วยปกครองท้องถิ่นตามกฎหมาย

ต่อมาในปี พ.ศ.2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัดขึ้น วัตถุประสงค์ก็เพื่อแยกกฎหมายที่เกี่ยวกับสภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะ แต่สาระสำคัญของพระราชบัญญัติฯ ยังมีได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะ และบทบาทของสภาที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัดเกี่ยวกับกิจการของจังหวัด และคณะกรรมการจังหวัดไม่จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามเสมอไป

จนกระทั่งปี พ.ศ.2495 มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบบริหารราชการในส่วนจังหวัด สภาจังหวัดจึงเปลี่ยนบทบาทจากสภาที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัด มาเป็นที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ.2481 แต่เนื่องจากการดำเนินงานของสภาจังหวัดในฐานะที่ปรึกษา ที่คอยให้คำแนะนำและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของจังหวัดไม่สู้จะได้ผลสมความมุ่งหมาย จึงทำให้เกิดการปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการปกครองตนเองมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นในปี พ.ศ.2498 จึงมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 อันมีผลให้เกิด "องค์การบริหารส่วนจังหวัด" มีฐานะเป็นนิติบุคคลแยกจากราชการบริหารส่วนภูมิภาค

ในปี พ.ศ.2540 ได้มีการปรับปรุงกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด โดยการตราพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตามโครงสร้างใหม่ อย่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นหน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาด้านสาธารณะประโยชน์ ก่อให้เกิดความสุขกับชาวจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวิสัยทัศน์ คือ "เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชั้นนำ ทางด้านการศึกษา การท่องเที่ยว การกีฬา และเป็นเมืองสะอาด สวยงาม ปราศจากมลพิษ"

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิดา เล็บครุฑ (2554) ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นการศึกษาวิจัยแบบเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากข้าราชการสายสนับสนุน พนักงานสถาบัน และลูกจ้างประจำ ซึ่งทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 215 คนผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยรวมบุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1. ด้านความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เห็นด้วยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านที่บุคลากรเห็นด้วยระดับน้อยที่สุดคือ ด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์การ เห็นด้วยอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและความต้องการขององค์การ และบุคลากรเห็นด้วยระดับที่ต่ำที่สุดคือ ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ

3. ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การทุกด้าน

กัญชนก ชัยนภัสสมร (2550) การศึกษาสารนิพนธ์เรื่อง การรับรู้ของสมาชิกองค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มประชากร คือ สมาชิกองค์กรของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ จำนวน 230 คน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์สา หรับมา มาใช้วิเคราะห์ได้จริงจำนวน 118 ชุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คือ โปรแกรม SPSS for Windows Version 13 ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกองค์กร ส่วนใหญ่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความเหลื่อมล้ำ ของอำนาจในระดับสูง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความเป็นกลุ่มนิยมในระดับสูง ความเป็นปัจเจกนิยมในระดับต่ำ ความเป็นชายและความเป็นหญิงในระดับปานกลาง โดยมิติที่สมาชิกองค์กรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด คือ ความเหลื่อมล้ำ ของอำนาจ ส่วนมิติที่สมาชิกองค์กรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรต่ำที่สุด คือ ความเป็นปัจเจกนิยม

2. ความผูกพันองค์กรของสมาชิกองค์กรของบริษัทฯ ส่วนใหญ่มีความผูกพันองค์กรในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาความผูกพันองค์กรเป็นรายด้านพบว่า สมาชิกองค์กรมีความผูกพันองค์กรด้านพฤติกรรมและด้านทัศนคติในระดับปานกลาง

3. สมาชิกองค์กรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันองค์กรแตกต่างกัน โดยพบว่า สมาชิกองค์กรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันองค์กรด้านพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน และสมาชิกองค์กรที่มีอายุ 31-40 ปี มีความผูกพันองค์กรด้านทัศนคติสูงกว่าสมาชิกองค์กรที่มีอายุ 41-50 ปี

4. สมาชิกองค์กรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันองค์กรแตกต่างกัน พบว่า สมาชิกองค์กรที่มีสถานภาพสมรสมีความผูกพันองค์กรด้านพฤติกรรมต่ำกว่าสมาชิกองค์กรที่มีสถานภาพ โสด และ สมาชิกองค์กรที่มีสถานภาพ โสด มีความผูกพันองค์กรด้านทัศนคติสูงกว่าสมาชิกองค์กรที่มีสถานภาพสมรส

5. สมาชิกองค์กรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน จะมีความผูกพันองค์กรแตกต่างกัน พบว่า สมาชิกองค์กรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความผูกพันองค์กรด้านพฤติกรรมและด้านทัศนคติแตกต่างกัน

6. สมาชิกองค์กรที่มีระดับงานแตกต่างกัน จะมีความผูกพันองค์กรแตกต่างกัน พบว่า สมาชิกองค์กรที่มีระดับงาน 1-4 มีความผูกพันองค์กร ด้านพฤติกรรมสูงกว่าสมาชิกองค์กรที่มีระดับงาน 5-9 และสมาชิกองค์กรที่มีระดับงาน 1-4 มีความผูกพันองค์กรด้านทัศนคติต่ำกว่าสมาชิกองค์กรที่มีระดับงาน 5-9

7. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรความเหลื่อมล้ำ ของอำนาจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นปัจเจกนิยม ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชาย และความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร

ปิยเชษฐ์เรืองไฟโรจน์ (2548) การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 299 คน ผลการวิจัยสรุปว่า ด้านลักษณะงานและประสบการณ์จากการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากในทุกด้าน คือ ด้านความเข้าใจในระบบการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำหาย ด้านความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านความรู้สึกลำบากใจของตนเองต่อองค์กร ด้านความรู้สึกลำบากใจได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ด้านทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร และด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองต่อองค์กร นอกจากนี้ มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยในระดับมากในทุกด้าน คือ ความรู้สึกภาคภูมิใจและยินดีบอกใครๆว่าทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยก่อนเป็นอันดับแรก การไม่เปลี่ยนงานทันทีเมื่อมีงานอื่นๆ ที่ดีกว่า ความมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ต่อไป ความเต็มใจที่จะเสียสละและอุทิศตนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพดีอยู่แล้ว ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้าและด้านความหวังที่จะได้รับการตอบสนองต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ของอาจารย์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร

แสงเดือน รักษาใจ (2554) การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากผลการศึกษาวิจัยที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ประกอบด้วยเพศอายุระยะเวลาการทำงานไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยการที่ได้ข้อสรุปเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก องค์กรได้ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนภายในองค์กร โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของปัจจัย ส่วนบุคคลดังกล่าวองค์กรอาจสร้างแรงจูงใจในการทำงานเช่นมีการกำหนดเป้าหมายการทำงาน ร่วมกันให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลถึงความเสมอภาคพนักงานจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ปัทมา พรหมินทร์ (2549) เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ปจำกัดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่พนักงานบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ปจำกัดทุกสาขาที่อายุงาน ครบ 10 ปีขึ้นไปจำนวน 288 คนผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ปจำกัดมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ปจำกัดพบว่าเพศ ระดับการศึกษาสถานภาพการสมรส และตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนอายุอัตราเงินเดือนและระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ปจำกัดพบว่าโครงสร้างการทำงาน รางวัลและผลตอบแทนความมั่นคงและความเสี่ยงของการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการสนับสนุนความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเป็นอิสระในการทำงานความยืดหยุ่นและมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิชาติ วิริยะวัฒน์ (2549) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สำนักงานบริษัทอิชูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่พนักงานสำนักงาน บริษัทอิชูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 222 คนผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อ องค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูงผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สำนักงานบริษัทอิชูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัดพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลต่างก็มีความผูกพันต่อ องค์กรไม่แตกต่างกันในเรื่องของเพศระดับตำแหน่งงานและระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงานส่วนใน เรื่องของอายุระดับการศึกษาสถานภาพสมรสและระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุงาน) ต่างกันจะมี ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่อายุมากกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงพนักงานที่เป็น โสดจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่

สมรสหม้ายหย่าหรือแยกกันอยู่พนักงานที่มีอายุงานมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่าแต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานและปัจจัยลักษณะงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศันสนีย์ ศรีภิรมย์ (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาผลการศึกษาพบว่าการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสถานประกอบการต่างๆจะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรคงอยู่และทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในทุกองค์การปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันองค์กรของทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่ความมั่นคงในงานและการมีส่วนร่วมในการบริหารทีมงานประกอบด้วยควมมีประสิทธิภาพขององค์กรศักยภาพของผู้นำ ปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

Ackdeth Piyadeth (2010) ศึกษาบรรยากาศองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลส่วนกลางประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือพยาบาลประจำการจำนวน 288 คนที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลส่วนกลาง 3 แห่งของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวพบว่าบรรยากาศองค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับต่ำคุณภาพชีวิตการทำงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับต่ำส่วนบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 การศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารสามารถนำไปทำแผนปรับปรุงองค์กร เพื่อให้พยาบาลประจำการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นต่อไป

Cherrington (1994, pp. 275-277) ทำการศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ผู้ที่มีอายุมาก มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรนาน ผู้ที่มีการศึกษาน้อยและเพศหญิง มีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนั้นพบว่า การได้ทำงานที่มีความสำคัญ มีส่วนร่วมในการบริหารงานส่งผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ถ้าองค์กรมีการกระจายอำนาจ ให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และยังพบอีกว่า ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน การคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร รวมถึงความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

Putti et al (1989, pp. 275-288) ได้ทำการศึกษาค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีชาวเอเชีย พบว่าค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ค่านิยมภายในมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าค่านิยมภายนอก ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ระดับการศึกษาเป็นตัวแปรเดียวที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ

องค์การในระดับสูง เพศ อายุ การทำงาน รายได้และระดับงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

Angle and Perry (1983, pp.1-14) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ โดยเน้นความสัมพันธ์ของพนักงานระดับปฏิบัติการสำหรับกลุ่มประชากรที่ศึกษา เป็นพนักงานให้บริการของบริษัทรถประจำทางจำนวน 24 แห่ง ทางตะวันออกของอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ชาย

Somers (1995) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร การลาออกและการขาดงาน โดยทดสอบผลกระทบทางตรงจากผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่พยาบาลจำนวน 422 คน ในโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงเหนือของอเมริกา โดยใช้แบบจำลองความผูกพันต่อองค์กร (Allen and Mayer, 1990) ได้แก่ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันด้านความต่อเนื่อง ด้านความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม มาศึกษาความรู้สึกรู้สึกเบื่อหน่ายในงาน การลาออก และการขาดงาน ผลปรากฏว่า ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึกเป็นตัวพยากรณ์ที่สอดคล้องกับผลเหล่านี้ และเป็นตัวประกอบของความผูกพันตัวเดียวที่สัมพันธ์

Buchanan (1974) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารในภาคเอกชนและภาครัฐบาล และชี้ให้เห็นว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ความอาวุโส (Seniority) หรือระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กรนั่นเอง กล่าวคือทั้งสมาชิกในองค์กรที่มีอายุงานก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากเป็นลำดับ (Angle and Perry, 1981) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยเน้นความสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการ สำหรับกลุ่มประชากรที่ศึกษา เป็นพนักงานให้บริการของบริษัทรถประจำทาง จำนวน 24 แห่ง ทางตะวันออกของอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ชาย

Wilson and Laschinger (1994 อ้างถึงใน วัชรภรณ์ มีสมบุรณ์, 2549) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล ซึ่งทำการศึกษาพยาบาลประจำการ ซึ่งไม่ใช่ระดับหัวหน้าแผนกจำนวน 92 คน ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่ดูแลผู้ป่วยฉุกเฉิน โดยการรับรู้การเพิ่มอำนาจในงานครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Kanter โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจากการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพสมรส ล้วนแต่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

Morrison et al (1997 อ้างถึงใน วัชรภรณ์ มีสมบุรณ์, 2549) ศึกษาโดยทำการสำรวจจากพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา 307 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าระดับความผูกพันของพนักงานในโรงงานที่มีตำแหน่งการงานที่สูง

และมีความตั้งใจที่จะลาออกน้อยกว่าพนักงานในระดับล่างและตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงต่อความผูกพันในองค์กร โดยมีความน่าเชื่อถือความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ความมีอิสระในการทำงาน อายุ เพศ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Brown (1987 อ้างถึงใน อรรถญา สุวรรณวิก, 2542 หน้า 39) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ลักษณะงานของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สามารถทำนายความผูกพันที่จะคงอยู่ของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีนัยสำคัญ

Hall et al (1972) ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพระนิทายโรมันคาทอลิก และพนักงานป่าไม้ของอเมริกา ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ใช้เวลาทั้งหมดหรือโดยส่วนใหญ่ในการประกอบอาชีพอยู่ในองค์กร ที่มีลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร เพราะหน่วยงานที่มีลักษณะงานเป็นวิชาชีพแบบเดียวกันหมด การปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาานจะทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจในงาน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันในงาน