

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน และการลาออกจากงาน โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

2.1 แนวคิด ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)

แนวความคิดในเรื่องความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) นั้น เป็นแนวคิดในเชิงจิตวิทยาได้รับความสนใจภายหลังที่ The Gallup Organization ซึ่งเป็นสถาบันวิจัย และเป็นองค์กรที่ปรึกษาได้เริ่มทำการศึกษาในเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 1985 (Ferguson, 2005: 6) ภายหลังจากนั้น Kahn, W.A. (1990: 694) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้กล่าวถึงเรื่องความผูกพันของพนักงานว่ามีความแตกต่างจากโครงสร้างทางบทบาทต่างๆ ของพนักงานในงาน เช่น การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) หรือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) แต่ความผูกพันของพนักงานจะมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ในการทำงานนั้นๆ ที่จะขัดเกลากระบวนการของคนให้แสดงออกมาระหว่างที่ทำงานอยู่ได้อย่างไร โดย Kahn, W.A. ได้กล่าวว่าความผูกพันของพนักงานนั้นเป็นโครงสร้างที่มีหลายมิติ ซึ่งอาจจะเป็นมิติด้านความรู้สึกผูกพันของพนักงาน มิติด้านการเรียนรู้ การคิด หรือความผูกพันที่แสดงออกมาในมิติทางด้านกายภาพ ซึ่งพนักงานสามารถที่จะเกิดความรู้สึกผูกพันในมิติใดก็ได้ โดย Kahn, W.A. ได้กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นความพยายามของสมาชิกในองค์กรที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งความผูกพันพนักงานจะแสดงออกมาทางด้านพฤติกรรม การนึกคิด และทางความรู้สึกที่ระหว่างที่ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม แม้แนวความคิดทางด้านความผูกพันของพนักงานจะได้รับความสนใจและมีการศึกษากันมาก แต่ยังไม่มีความหมายที่แน่ชัด หรือตายตัว ทั้งนี้ ได้มีผู้ที่ศึกษาและให้ความหมายที่แตกต่างกันไป เช่น Halbesleben (2003 quoted in Ferguson, 2005: 6) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นภาวะต่อเนื่องของความตั้งใจ ซึ่ง เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความสูญเสีย โดยความหมายของความผูกพันของพนักงาน ยังรวมถึงภาวะต่อเนื่อง ซึ่งสามารถวัดได้จากระยะเวลาในการทำงาน (Goddard, 1999 quoted in Ferguson, 2005: 7) นอกจากนี้ ความผูกพันของพนักงานยังสามารถวัดได้จากการมีส่วนร่วมในงาน (Harter, Schmidt และ Hayes, 2002: 205) ซึ่งสอดคล้องกับ Miles

(2001) ที่ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานว่าเป็นลักษณะของการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากความผูกพันของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในงานแล้วยังเป็นเรื่องของความรู้สึกโดยรวมของพนักงานที่เกิดขึ้นเมื่อได้มีส่วนร่วมในงานอีกด้วย (Csikszentmihalyi, 1990 quoted in May et al., 2004:12) Edward L.Gubman (1998 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547: 7) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การทุ่มเทพลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งพลังกาย พลังใจ จะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร ขณะที่ Theresa Welbourn (2003 อ้างถึง ใน สมชื่น นาคพลัง, 2547: 8) กล่าวว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) โดยทฤษฎีบทบาทจะพิจารณาบทบาทที่หลากหลายที่คนจะผูกพันในที่ทำงาน โดยอธิบายว่าปัจจัยใดที่คนจึงผูกพันในบทบาทที่ชัดเจนมากกว่าบทบาทอื่นๆ โดยบทบาทในที่ทำงานแบ่งเป็น 5 บทบาท ดังนี้

- 1) บทบาทเจ้าของงาน (Job Holder Role) พนักงานจะทำงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้
- 2) บทบาทสมาชิกในทีมงาน (Team Member Roles) พนักงานจะทำเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมาย
- 3) บทบาทเจ้าของกิจการ (Entrepreneur Role) พนักงานค้นคิดความคิดใหม่ๆ และกระบวนการทำงาน และทำการทดสอบเพื่อให้บรรลุตามที่คิดไว้
- 4) บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Career Role) พนักงานทำสิ่งที่ตนอยากพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญ สายอาชีพของตน พวกเขาเรียนรู้ นำไปปฏิบัติ ทำให้เกิดเป็นทักษะมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ไป

5) บทบาทของสมาชิกในองค์กร พนักงานทำสิ่งที่ส่งเสริมและช่วยบริษัท ถึงแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่ของตน และไม่ใช่งานของทีมงานเช่นกัน

IES หรือ The Institute for Employment Studies (2004) ซึ่งเป็นสถาบันด้านการวิจัยและที่ปรึกษาทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมองค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ขณะที่ Tasker, J. (2004: 8-9) ได้นิยามความหมายของความผูกพันของพนักงาน คือ ผลประโยชน์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของพนักงานและองค์กร ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และ Richard Wellins (2005) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน เป็นการรวมกันของความผูกพัน (Commitment) ความจงรักภักดี (Loyalty) ผลิตภาพ

(Productivity) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) นอกจากนี้ ได้มีการแบ่งลักษณะของความผูกพันของพนักงานออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกัน (Burke, 2003) คือ ความผูกพันในงาน (Job Engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นในการศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากความหมายของความผูกพันของพนักงานนั้น จะเห็นได้ว่า มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไปทั้งนักวิชาการและองค์กรวิจัยต่างๆ ซึ่งในการศึกษาถึงเรื่องความผูกพันของพนักงานก็ยังคงมีผู้ศึกษาและให้ความหมายอยู่อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม สำหรับความหมายในเรื่องความผูกพันของพนักงานนั้น มีหลายครั้งที่น่าจะเกิดการสับสนในความหมายระหว่างความผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจากแนวคิดในเรื่องความผูกพันของพนักงานจะพบว่า มีความแตกต่างจากแนวคิดความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือ ความผูกพันของพนักงานจะมีความหมายที่กว้างกว่าความพึงพอใจ เพราะความพึงพอใจจะเป็นเพียงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานของตนและเกิดขึ้นได้ง่าย แต่ในเรื่องความผูกพันนั้นจะรวมถึงความรู้สึกโดยรวมที่มีต่องานและองค์กร นอกจากนี้ ความพึงพอใจนั้นมักเป็นผลหรือมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ขณะที่ความผูกพันนั้นเป็นผลที่เกิดจากความพึงพอใจก่อน แล้วจึงเชื่อมโยงมาสู่ความผูกพัน นอกจากนี้ ความพึงพอใจของพนักงานจะเป็นทัศนคติที่ก่อเกิดได้อย่างรวดเร็ว และแสดงผลสะท้อนอย่างทันทีต่อรายละเอียดของแง่มุมสถานการณ์ของงาน (Work Situation) ซึ่งทัศนคติดังกล่าวมีเสถียรภาพน้อย ในขณะที่ความผูกพันเป็นทัศนคติที่มีเสถียรภาพมาก โดยเป็นทัศนคติที่ก่อเกิดและพัฒนาไปอย่างช้าๆ ตามเวลาที่ผ่านไป ซึ่งได้ก่อเกิดความสัมพันธ์ที่มากขึ้นเรื่อยๆ ระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งก่อนหน้านี้ได้มีการศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นอย่างมาก แต่ภายหลังจึงเกิดการศึกษานี้ในเรื่องความผูกพันของพนักงาน จากความหมายในเรื่องความผูกพันของพนักงาน จะพบว่าได้มีนักวิชาการต่างๆ ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปและจากการศึกษาพบว่า แนวความคิดของ Kahn, W.A. นั้น เป็นแนวความคิดที่กลายมาเป็นพื้นฐานแนวคิดให้กับสถาบันองค์กรที่ปรึกษาต่างๆ

2.2 แนวคิดของ The Institute for Employment Studies

The Institute for Employment Studies หรือ IES บริษัทที่ปรึกษางานทางด้าน การพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงานและได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

- 1) มีความเชื่อมั่นในองค์กร

- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
- 3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 4) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5) มีการพัฒนาอยู่เสมอ

Porter and Smith (1991, อ้างใน พิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) กล่าวว่า ความผูกพันขององค์กรดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในองค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในด้านบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมองค์กรและเป้าหมายขององค์กร พร้อมจะสนับสนุนทุกกิจกรรมทุกอย่าง ซึ่งเสมือนเป็นเป้าหมายของคนด้วย

Steer (1977 , อ้างใน ประทีน หงส์แก้ว, 2545) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นของพนักงานในการประเมินสมาชิกขององค์กรตลอดไป มีลักษณะ 3 ประการคือ

- 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2) เจตนาที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
- 3) ความต้องการอย่างยิ่งที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร

2. มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น เป็นลักษณะที่บุคคลเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน ทำงานจนเต็มความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและห่วงใยความเป็นไปขององค์กร Herbert และ Arthur (1976) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การประสานพฤติกรรมของสมาชิกเข้ากับเป้าหมายขององค์กรซึ่งได้กำหนดกิจกรรมและเสนอแนะทางการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรไว้แล้ว การที่สมาชิกเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น จะเป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ Steers (1977: 46) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ว่าหมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินการกิจขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะแสดงออกโดย

- 1) มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร
- 2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร
- 3) มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

3. เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองภาพใหญ่ เป็นลักษณะที่บุคคลมีความต้องการ ละตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการที่ได้

เป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับบุคคลอื่นๆ ว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร สนับสนุน และสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529 อ้างใน อาจารย์ นาคศุภรังสี, 2540: 17) ดังนี้

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานและระดับตำแหน่ง
- 2) ปัจจัยประเภทธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจพาณิชย์กรรม ธุรกิจบริการ และธุรกิจอุตสาหกรรม

จากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กรนั้น จะเห็นได้ว่า มีหลายปัจจัยด้วยกันที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นต่างเป็นผลที่ได้มาจากการศึกษาและวิจัยของนักวิจัยต่างๆ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในการศึกษาและวิจัยนั้น จะมีตัวแปรหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่จะสังเกตเห็นได้ว่าในบางปัจจัยนั้นมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ แม้ว่าจะเป็นการศึกษาและวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ต่อองค์กรที่ต่างบริบทกัน แต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กรที่พบนั้นมีความคล้ายคลึงกัน เช่น ด้านลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร ลักษณะของงานในด้านการมีส่วนร่วมในงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความสัมพันธ์ต่อองค์กร เป็นต้น

4. มีความตั้งใจและมุ่งมั่น เป็นความรู้สึกลึกถึงเป้าหมาย ห่วงเห่น และภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน Charlie Watts, Head of Towers Perrin (2003 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลั้ง, 2547: 8) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ ความมุ่งมั่น และความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญาและแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงาน นอกจากนี้ สิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพัน คือ

- 1) ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วยความรู้สึกลึกถึงเป้าหมาย ห่วงเห่น และภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2) วิธีการ (The Way) คือ แหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้มีโอกาสได้พัฒนา ก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ ISR (2004) ก่อตั้งในปี 1974 สถาบันวิจัยและที่ปรึกษางานทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการศึกษาในเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยทำการสำรวจจาก พนักงานจำนวน 160,000 ล้านคน จาก 40 บริษัท ใน 10 ประเทศ และหลายอุตสาหกรรม โดยเป็นการศึกษาที่ใช้ระยะเวลา 3 ปี เสร็จสิ้นในปี 2002 ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง จะมีแนวโน้มมีผลการปฏิบัติงานและผลกำไรสูงด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการจัดทำ 3-D Model of Engagement ISR ได้อธิบาย

ไว้ว่า ในแต่ละองค์กรจะมีมิติของความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม, กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรด้วยกัน คือ

- 1) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโต และการพัฒนาตนเองของพนักงาน
 - 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ค่านิยม, จริยธรรมของผู้ที่เป็นผู้นำ และการปฏิบัติต่อพนักงาน
 - 3) การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้อง มีอำนาจในการตัดสินใจ
 - 4) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Image) คือ การได้รับการยอมรับจากสาธารณะชนภายนอกที่มององค์กร
5. มีการพัฒนาอยู่เสมอ Joe Conway, Business Wire (2003 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547: 9) กล่าวถึง ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในผลการวิจัยของบริษัท Tower Perrin ได้กำหนดลักษณะสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ซึ่งสนับสนุนต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่
- ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership)
 - ความอิสระในการทำงาน (Autonomy)
 - อำนาจในการควบคุมดูแล (A Sense of Control Over One's Environment)
 - มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมชะตากรรม (A Sense of Shared Destiny)
 - มีการพัฒนา ก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ (Opportunities for Development and Advancement)

จากการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- 3) โอกาสในการพัฒนาในงาน
- 4) องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

1. การมีส่วนร่วมในงานในการตัดสินใจ (Empowerment) ความผูกพันของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในงานแล้ว ยังเป็นเรื่องของความรู้สึกโดยรวมของพนักงานที่เกิดขึ้นเมื่อ

ได้มีส่วนร่วมในงานอีกด้วย (Csikszentmihalyi, 1990 quoted in May et al., 2004:12) Edward L.Gubman (1998 อ้างถึงใน สมจีน นาคพลั้ง, 2547: 7) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การทุ่มเทพลั่งกาย พลังใจอย่างเต็มที่ ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งพลังกายพลังใจ จะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร และในปี 1979 Steers และ Porter (1979 อ้างถึงใน จุริพร กาญจนการุญ, 2536: 23) ได้ทำการสรุปปัจจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ประการ คือ

- คุณลักษณะส่วนบุคคล องค์กรประกอบที่พบว่ามียุทธวิธีพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา
- คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทงาน ได้แก่ งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
- โครงสร้างขององค์กรที่มีระบบแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
- ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ ทศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

2. โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น (Opportunity to Suggestion) Hewitt Associates (Hewitt Associates, 2003a อ้างถึงใน สภาว ตำราญคง, 2547: 16) เป็นบริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับเรื่องความผูกพันของพนักงานได้ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงาน เป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึง องค์กรเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ส่วนประเด็นสุดท้ายจะดูว่าพนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็ม ความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันของพนักงานมี 7 ประการ ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร (Culture / Purpose)
- 3) ลักษณะงาน (Work Activity)
- 4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
- 5) คุณภาพชีวิต (Quality of Life)

6) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)

7) ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์กร ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best Employers) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ย มีพนักงานที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21% และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1% จะเห็นได้ว่า จากการสำรวจบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้น จะมีระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด และมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มผลประกอบการของบริษัทที่มีทิศทางที่สอดคล้องกันมา

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

3. โอกาสในการพัฒนาในงาน (ภคพล อนุฤทธิ์, 2546 อ้างถึงในสกว สารานุกรม, 2547: 10) เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาที่ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิม ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่เป็นที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup Path ซึ่งหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตโดยอดขายและกำไรขององค์กร

นอกจากนี้ The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต อดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจ ทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q¹²) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษานักงาน (Retention) ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน

(Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบด้วย

- โอกาสที่จะทำงานให้ดีที่สุด
- การได้รับการยอมรับ
- การดูแลเอาใจใส่
- การพัฒนาในงาน

4. องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน Development Dimensions International Inc. หรือ DDI บริษัทวิจัยและบริษัทที่ปรึกษา ได้มีการศึกษาวิจัยถึงความผูกพันของพนักงาน และได้นิยามความหมายของความผูกพันของพนักงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่เกิดจากพนักงานมีความสุข (People Enjoy) และความเชื่อ (Believe) ในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำและรับรู้ถึงคุณค่า (Value) ในสิ่งนั้น โดยได้อธิบายไว้ดังนี้

1) ความสุขของพนักงาน (People Enjoy) หมายถึง พนักงานมีความสุข และพึงพอใจในสิ่งที่เขาได้ทำ โดยงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้น ตรงกับความสนใจและทักษะที่ตนเองมีอยู่

2) ความเชื่อ (Believe) หมายถึง การที่พนักงานได้รู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้นมี ความหมายต่องาน ต่อองค์กร และสังคมโดยรวม ซึ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพัน นอกจากนี้ การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานทุกวันในเรื่องของเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดความรู้สึกผูกพัน

3) คุณค่า (Value) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยอมรับจากองค์กร และได้รับรางวัลจากสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไป โดยการได้รับรางวัลนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของตัวเงิน สวัสดิการ และแผนการท่องเที่ยว แต่บางครั้งการได้รับรางวัลจากหัวหน้า โดยการที่หัวหน้างานได้ใช้เวลาในการบอกถึงสิ่งที่เขาได้ทำลงไปนั้นว่ามีคุณค่า และประโยชน์มากเพียงใด พนักงานก็สามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองได้

2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการเปลี่ยนงาน

ความหมายของการเปลี่ยนงาน

การเปลี่ยนงาน หมายถึง การปรับเปลี่ยนหรือโยกย้ายตำแหน่งการทำงาน โดยยังคงอยู่สายงานหรืออาชีพเดิม การเปลี่ยนงานเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนอาชีพ แต่มีความแตกต่างไปจากการเปลี่ยนอาชีพคือ การเปลี่ยนอาชีพเป็นการเปลี่ยนย้ายชีวิตการทำงานทั้งหมดกระบวนการเปลี่ยน

งานอาจเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวหรือหลายครั้งในชีวิตได้ บุคคลเปลี่ยนงานเนื่องจากต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ในการทำงานที่ตนทำอยู่เพื่อสนองความต้องการส่วนบุคคล (Black & Loughhead, 1990: 3-9)

ประเภทของการเปลี่ยนงาน

การเปลี่ยนงานสามารถแบ่งออกได้หลายประเภทตามแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้คือ

1. แนวคิดของ Rynes and Rosen (1983: 105-116) แบ่งการเปลี่ยนงานเป็นสามประเภทคือ
 - 1.1 การเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการขยายความรับผิดชอบ ทักษะและหน้าที่ที่ตนทำงาน
 - 1.2 การเปลี่ยนนายจ้าง ผู้เปลี่ยนงานจะโยกย้ายจากองค์กรเดิมที่ตนทำงานอยู่ ไปสู่ องค์กรใหม่
 - 1.3 การเปลี่ยนที่ทำงาน (Geographical Location) เป็นการเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ซึ่งอาจอยู่ในองค์กรเดิม หรือต่างองค์กรเดิมก็ได้
2. แนวคิดของ West and Nichoison (1989: 335-349) แบ่งเปลี่ยนงานเป็นสามประเภท คือ
 - 2.1 การเปลี่ยนงานแบบเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการเปลี่ยนหน้าที่ที่บุคคลกระทำหรือรับผิดชอบไปจากเดิม เช่น เปลี่ยนจากผู้จัดการฝ่ายผลิตไปเป็นที่ปรึกษาอาวุโสฝ่ายวางแผนการผลิต เป็นต้น
 - 2.2 การเปลี่ยนงานแบบเปลี่ยนนายจ้าง เทียบได้กับข้อ 1.2 ของ Rynes and Rosen (1983: 105-116)
 - 2.3 การเปลี่ยนงานแบบเปลี่ยนสถานภาพ (Status) เป็นการเปลี่ยนสถานภาพหรือตำแหน่งในการทำงานซึ่งอาจเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปหรือลดตำแหน่งลงมา โดยอาจอยู่ในองค์กรเดิมหรือเปลี่ยนองค์กรใหม่ก็ได้ เช่น ผู้เปลี่ยนงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากผู้จัดการไปเป็นกรรมการผู้จัดการ เป็นต้น
3. แนวคิด ของ Loughhead and Black (1990: 11-24)แบ่งประเภทของการเปลี่ยนงานเป็นสองประเภทคือ
 - 3.1 การเปลี่ยนงานภายใน การเปลี่ยนงานประเภทนี้รวมถึงการเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม เช่นการเปลี่ยนภาระงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เช่น บุคคลอาจทบทวนพิจารณาหรือปรับเปลี่ยนค่านิยมในชีวิตของตน เป็น หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น การเพิ่มหรือลดเวลา ความสนใจและการเสริมแรงแก่บุคคลแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นต้น

3.2 การเปลี่ยนแปลงระหว่างงาน เป็นการเปลี่ยนหรือโยกย้ายตำแหน่งการทำงาน เช่นการเปลี่ยนงานเป็นประเภท ดังที่ Newton and Keena (1990: 113-127) ได้ระบุไว้คือ

1. การเปลี่ยนงานภายในองค์กร (Intraorganization) ได้แก่ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน สถานภาพ หน้าที่ภายในองค์กร ซึ่งมักเป็นการเลื่อนตำแหน่ง เช่น การศึกษาของ Keller and Holland (1981: 1053-1067) Werbel (1983: 242-250)

2. การเปลี่ยนงานระหว่างองค์กร (reorganization) ได้แก่ การเปลี่ยนนายจ้าง เช่น การศึกษาของ Rynes and Rosen (1983: 105-116)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานและการลาออกจากงาน

Muchinsky, C.E. และ Tuttle, R.J. (1979 cited in Muchinsky, M.P. , 1993: 251-273) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงาน จากการศึกษาพบว่ายิ่งพนักงานไม่ชอบงานของพวกเขาเท่าไร การลาออกจากงานมีมากขึ้นเท่านั้น โดยระดับสูงสุดของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการลาออกจากงาน โดยเฉลี่ยจะอยู่ประมาณร้อยละ 40

ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาของ Hulin, C.L. (1966 cited in Muchinsky, M.P. , 1993: 328-340) ซึ่งได้ศึกษากับพนักงานธุรการที่จะลาออกจากงานและพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยเขาได้วัดความพึงพอใจในงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มก่อนลาออกจากงาน ผลการวิจัยพบว่าแรงงานที่ลาออกจากงานมีระดับความพึงพอใจในงานต่ำกว่าพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ อย่างมีนัยสำคัญ 2 ปีถัดมา Hulin C.L. ได้ทำการศึกษาอีกครั้งหนึ่งในบริษัทเดิมและผลวิจัยที่ได้รับก็เช่นเดิม และการที่บริษัทได้เปลี่ยนแปลงการทำงานบางอย่างที่มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีมากขึ้น ทำให้อัตราการลาออกจากงานลดลง

Mobley, W.H. (1977: 493-522) ได้เสนอรูปแบบของการลาออกจากงานของพนักงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานที่หลากหลายซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งในสมมุติฐานเหล่านั้นรวมไปถึง ความคิดเกี่ยวกับการลาออกจากงาน การมองหางานอื่น ๆ ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานหรือจะอยู่ต่อ รวมทั้งการตัดสินใจจริงที่จะลาออกหรือทำงานต่อ Mobley ได้กล่าวว่าความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานจะปลุกเร้าความคิดการลาออกจากงาน และส่งผลให้เริ่มไปหางานอื่น ถ้าค่าใช้จ่ายในการลาออกจากงานสูง บุคคลก็จะประเมินการลาออกจากงานใหม่อีกครั้ง (โดยอาจเปลี่ยนแปลงในความพึงพอใจ) การคิดที่จะลาออกจากงานก็จะน้อยลง และ/หรือใช้การตอบสนองโดยวิธีอื่น เช่นขาดงาน ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ถ้าหากค่าใช้จ่ายในการลาออกจากงานไม่สูงมากนักและงานใหม่ประเมินแล้วดีกว่า สิ่งนี้จะคอยกระตุ้นความตั้งใจที่จะ

ลาออกจากงานจนในที่สุดลาออกจากงานจริง ๆ ถ้าทางเลือกของงานใหม่ไม่ค่อจะคืนก็อาจทำให้แรงงานเกิดความตั้งใจที่จะทำงานต่อไป รูปแบบการลาออกจากงานตามการศึกษาของ Mobley, W.H. จะเน้นถึงขั้นตอนการลาออกจากงานที่เกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจในงานจนนำไปสู่การลาออกจากงาน แต่จะไม่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงาน

ความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีระดับความสัมพันธ์ที่สูงกับการลาออกจากงาน (Mobley, W.H., 1977: 237-240) และนอกจากองค์รวมของความพึงพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกแล้วจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยในด้านต่าง ๆ ของความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization – Wide Factors) 2. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment Factors) และ 3. องค์ประกอบด้านเนื้อหาของงาน (Job Content Factors) (Porter & Steers, 1973; Michael & Spector, 1982; Mobley, 1977; Mobley, Griffeth, Hand and Meglino, 1979; Muchinsky, 1993)

1. ปัจจัยด้านองค์การกับการลาออกจากงาน

ความพึงพอใจในองค์การนั้นประกอบไปด้วยหลายปัจจัยเช่น ปัจจัยด้านค่าจ้าง (Pay) ขนาดขององค์การ (Organizational Size) ความยุติธรรมในองค์การ (Equity) ความมั่นคงในงาน (Job Security) นโยบายและการจัดการขององค์การ (Policy & Management) ชื่อเสียงขององค์การ (Organization Reputation) โอกาสก้าวหน้าในองค์การ (Advancement) วัฒนธรรมในองค์การ (Organization Culture) (Campion, J.M. & Mitchell, J.B., 1986: 57-59) และได้มีผู้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ของความพึงพอใจในองค์การกับการลาออกจากงานพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 ค่าจ้าง (Pay) ผลกระทบของค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งที่มีต่อการลาออกจากงานนั้น สามารถอธิบายได้โดยใช้แนวคิดของ Vroom, V.H. (1964 cited in Steers & Porter, 1991) แนวคิดนี้ได้อธิบายถึง 2 ปัจจัย ที่การจ่ายค่าจ้างตอบแทนมีผลกระทบต่อการลาออกจากงานคือ 1. การรับรู้ถึงความยุติธรรมเกี่ยวกับการได้รับค่าจ้างเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายาม 2. ความคาดหวังถึงผลที่จะได้รับความพยายามของเขา โดยผลที่คาดหวังไว้นั้นมักจะมีการคาดหวังในทางบวก แนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับการศึกษาของฮูลิน (Hulin, C.L., 1963 cited in Muchinsky, 1993: 462-469) พบว่า ความพึงพอใจในค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากงานและจากการศึกษาของ Kraut, A.I. (1975 cited in Muchinsky, 1993: 330-359) ซึ่งศึกษาการลาออกของพนักงานที่ขายคอมพิวเตอร์ ผลการศึกษาพบว่าการลาออกจากงาน

ของแรงงาน เกิดจากการที่พนักงานรู้สึกค่าจ้างที่ได้รับนั้น ไม่ยุติธรรมต่อความพยายามของเขาในการทำงาน

นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทนก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการลาออกจากงาน จากการศึกษาพบว่าหากแรงงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือหลักการจ่ายค่าจ้าง จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในเรื่องค่าจ้างและผลตอบแทนและลดพฤติกรรมการลาออกจากงานได้ด้วยเช่นกัน (Hackman, R.J. & Lawler, E.E. , 1971: 259-286) แต่การตัดสินใจที่จะลาออกจากงานที่เกิดจากความรู้สึกไม่ยุติธรรมในค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง อาจมีการหยุดชะงัก เพื่อรอการจ่ายค่าจ้างในครั้งต่อไป หากพนักงานพบว่าเขาได้รับความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้างพวกเขาก็ยังคงทำงานต่อไปเช่นเดิม

1.2 ขนาดขององค์กร (Organizational Size) ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับการลาออกจากงาน กล่าวคือ หากองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าใด โอกาสที่พนักงานลาออกจากงานก็จะสูงมากขึ้น (Inghon, 1970 cited in Mobley, 1977: 518-539) เนื่องจากพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงงานขนาดใหญ่มักจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่า ทำให้พนักงานให้ความสำคัญต่อระบบการจ้างงานที่เป็นเงินเดือนมากกว่าค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ส่วนพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรขนาดเล็กที่ได้รับเงินเดือนน้อยกว่าแต่ได้รับสวัสดิการด้านอื่น ๆ มากกว่าทำให้แรงงานรับรู้ค่าตอบแทนที่ได้รับว่ามีทั้งที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เมื่อองค์กรขนาดใหญ่ไม่สามารถสร้างความยุติธรรมให้กับแรงงานด้านค่าจ้างได้ จึงทำให้พนักงานมีแนวโน้มในการลาออกสูง ในขณะที่องค์กรขนาดเล็ก แรงงานรับรู้ถึงค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ทำให้เขาารู้สึกว่าได้รับความยุติธรรม จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะทำงานต่อไปในองค์กรอีก

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการลาออกจากงาน

ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบไปด้วยหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยในด้านลักษณะของการบังคับบัญชา (Supervisory Style) ขนาดของหน่วยงาน (Work Unit Size) และการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Peer Group Interaction) (Michaie & Spector, 1982)

2.1 ลักษณะการบังคับบัญชา (Supervisory Style) ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการลาออกจากงานของแรงงาน (Mobley, W.H. , 1977: 493-522) โดยเฉพาะในช่วงปีแรกของการทำงาน หากพนักงานมีหัวหน้างานที่ใช้ลักษณะการบังคับบัญชาแบบเผด็จการจะทำให้มีอัตราการลาออกที่สูง นอกจากนี้ยังพบว่าความเป็นธรรมของหัวหน้างานตามการรับรู้ของแรงงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานเช่นกัน หากแรงงานรับรู้ว่ามีหัวหน้างานไม่ได้ให้ความเป็นธรรมและไม่มีความยุติธรรมในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับและการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้แรงงานเกิดความคับข้องใจและทำให้เกิดการลาออกติดตามมา Bassett, C.R. (1967, cited in Muchinsky, 1993: 97-115) ได้ศึกษาถึงบทบาทของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อแรงงานพบว่า อายุการทำงานหรือประสบการณ์ในการทำงานของหัวหน้าก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน แรงงานที่ลาออกจากงานส่วนใหญ่ มีหัวหน้างานที่มีอายุการทำงานในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่หลายบริษัทเริ่มกำหนดคุณสมบัติของการเป็นหัวหน้างานในการรับสมัครงานว่าต้องมีประสบการณ์ในการทำงานไม่ต่ำกว่า 3 – 5 ปี เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการลดการลาออกจากงาน

2.2 ขนาดของหน่วยงาน (Work Unit Size) ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของหน่วยงานกับพฤติกรรมการลาออกจากงานนั้น พบความสัมพันธ์มากในกลุ่มงานขนาดใหญ่ของแรงงานในระดับปฏิบัติการ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานสำนักงาน (Porter & Lawfer, 1965, cited in Steers & Porter, 1991: 243-257) เนื่องจากการเพิ่มจำนวนของแรงงานระดับปฏิบัติการนั้นนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในด้านแรงจูงใจเนื่องจากการเพิ่มจำนวนขอแรงงานระดับปฏิบัติการนั้นนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในด้านแรงจูงใจภายในเพราะการเพิ่มขนาดของหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้นจะทำให้ความสามัคคีในกลุ่มมีน้อยลง ต้องทำงานเฉพาะด้านมากขึ้นและการติดต่อสื่อสารจะมีน้อยลง หากความไม่พึงพอใจเหล่านี้มีมากขึ้น โอกาสที่จะนำไปสู่พฤติกรรมการลาออกก็จะมีมากขึ้นเช่นกัน ส่วนพนักงานในสำนักงานนั้น พนักงานมีอำนาจหน้าที่ในงานของตนเองและมีโอกาสมากกว่าในการหาผลตอบแทนหรือแรงจูงใจไปในทางเลือกอื่น ๆ

2.3 การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Peer Group Interaction) เป็นกระบวนการทางสังคมในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มเพื่อน การปฏิสัมพันธ์นี้จะช่วยเหลือและนำไปสู่การเสริมแรงภายใน เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในงาน (Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.W., 1991: 615-631) จากการศึกษาของ Evan (1979, cited in Crasten & Spector, 1987: 18-40) พบว่า บุคคลที่ออกจากงานนั้นมักจะทำงานเพียงคนเดียว โดยเฉพาะแรงงานที่เพิ่งจะเริ่มงานในองค์กร เพราะการเข้ามาทำงานในช่วงแรกนั้นแรงงานจะรู้สึกดีและไม่เครียด หากพวกเขาไม่มีความอื่นคอยช่วยเหลือในการทำงาน นอกจากนั้นความสามัคคีในกลุ่มเพื่อนร่วมงานก็สามารถทำนายถึงการลาออกของแรงงานได้ (Telly, 1971, cited in Crasten & Spector, 1987: 335-345) แรงงานที่รู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในการทำงานและมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงานของตน อัตราการลาออกของพนักงานจะน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในกลุ่มเพื่อนของตนเอง

3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงานกับการลาออกจากงาน

ปัจจัยด้านต่าง ๆ ของความพึงพอใจในสาระของงานที่มีความสัมพันธ์กับการลาออก จากงานประกอบด้วย ปฏิกริยาที่มีต่อเนื้อหาของงาน (Overall Reaction to Job Content) ความ ซ้ำซากจำเจในงาน (Task Repetitiveness) ความมีอิสระภาพและความรับผิดชอบในงานที่ทำ (Job Autonomy and Responsibility) และความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) (Muchinsky, M.P. , 1993: 125-138)

3.1 ปฏิกริยาที่มีต่อเนื้อหาของงาน (Overall Reaction to Job Content) หมายถึงความ คาดหวังของพนักงานที่ต้องการให้องค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของ งานที่ตนเองทำอยู่ ตลอดจนการรับรู้ของแรงงานว่างงานที่ได้รับผิดชอบนั้นเป็นงานที่มีคุณค่า มี ความหมายในองค์กรหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า หากแรงงานรับรู้ว่างค์กรไม่ได้ให้ ความสำคัญในงานที่ตนเองทำและพนักงานเองก็รับรู้ว่างานที่ตนเองทำนั้น ไม่มีความสำคัญด้วย เช่นกัน จะมีอัตราการลาออกสูงกว่าแรงงานที่ว่างงานที่ตนเองทำเป็นงานที่มีคุณค่าและองค์กรมองเห็น ความสำคัญของงานที่ตนเองกระทำ (Waters & Roach, 1971 cited in Oldham & Hackman , 1981:287-332)

3.2 ซ้ำซากจำเจในงาน (Task Repetitiveness) เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นองค์กร ต่าง ๆ จึงได้นำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงาน ทำให้แรงงานที่เคยทำงานหลายลักษณะ ในขณะเดียวกัน ต้องปรับสภาพการทำงานเป็นการทำงานแบบระบบสายพาน (Assembly Line) เป็นการทำงานเพียงลักษณะเดียว ทำให้เกิดความซ้ำซากจำเจในงาน ผลที่ตามมาคือการขาดงาน และการลาออกจากงาน (Guestt, 1955, cited in Porter & Steer , 1973: 95-112) และจากการศึกษา ของ Wild (1970, cited in Oldham & Hackman, 1981: 331-348) ที่ได้ศึกษากับแรงงานปฏิบัติการ ในโรงงาน โดยการสัมภาษณ์แรงงานที่ลาออกจากงานพบว่า ปัจจัยที่หนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก จากงานที่มีลักษณะซ้ำซากและต้องทำงานเหมือนเดิมในทุก ๆ วัน ทำให้พวกเขาเบื่อหน่ายในงาน และลาออกจากงานในที่สุด

3.3 ความมีอิสระภาพและความรับผิดชอบในงาน (Job Autonomy and Responsibility) ปัจจัยนี้เกิดขึ้นจากความคาดหวังของแรงงานเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำว่าตนเองมีอิสระภาพในการ ทำงานมากน้อยแค่ไหนและรับผิดชอบงานเท่าใด โดยระดับความคาดหวังของแรงงานในแต่ละคน จะมีความแตกต่างกันไป (Vroom, V.H. , 1964, cited in Steers & Porter, 1991: 105-111) จาก การศึกษาของ Ross, I.C. และ Zander, A. (1957, cited in Fakas & Tertrick, 1993: 327-380) ได้ ศึกษาแรงงานที่รับผิดชอบงานเดียวกัน อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับเท่า เทียมกัน พบว่า พวกเขามีความแตกต่างกันในเรื่องการรับรู้และความพึงพอใจในอิสรภาพที่ตนเอง

ได้รับ Ross, I.C. ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าแรงงานที่มีความคาดหวังในอิสรภาพและความรับผิดชอบในงานที่ตนเองได้รับก่อนทำงานต่ำ หลังจากที่พวกเขาได้ทำงานแล้ว พวกเขาก็จะรับรู้ว่าได้รับอิสรภาพในงานเพียงพอ ส่วนพนักงานที่มีความคาดหวังอำนาจและความรับผิดชอบในงานสูงก่อนการทำงานหลังจากที่พวกเขาทำงานแล้ว พวกเขาก็จะรับรู้ว่าได้รับอิสรภาพและความรับผิดชอบน้อย จึงทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลจากการศึกษานี้ยังพบว่าแรงงานที่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับอิสรภาพและความรับผิดชอบในการทำงานมาก อัตราการลาออกจะต่ำ ส่วนพนักงานที่ไม่พึงพอใจในอิสรภาพและความรับผิดชอบของตนเอง อัตราการลาออกจะสูง

3.4 ความชัดเจนของบทบาท (Role Clarity) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่ชัดเจนหรือความคลุมเครือใน บทบาท (Role Ambiguity) นั้นเกิดจาก 3 สาเหตุคือ 1. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2. ความซับซ้อนขององค์กร 3. นโยบายการ จัดการ และการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ความชัดเจนในบทบาทก็มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานนั้นเกิดขึ้นจาก 1. ความชัดเจนในบทบาทที่ต้องปฏิบัติจริงที่องค์กรได้มอบหมาย 2. ความชัดเจนที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังและความเข้าใจของบุคคลก่อนทำงานกับงานที่ปฏิบัติจริง ว่ามีความสอดคล้องและตรงกันหรือไม่ ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทชี้ให้เห็นว่าเมื่อบทบาทที่บุคคลปฏิบัติมีความแตกต่างไม่สอดคล้องกันกับบทบาทที่คาดหวัง บุคคลจะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน (Campion & Mitchell, 1986: 17-30) และจากการวิจัยพบว่า ความชัดเจนในบทบาทมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากงาน (Michale & Sector, 1982: 3332-3336) กล่าวคือ หากงานที่ทำตรงกับบทบาทที่แรงงานคาดหวังและองค์กรมีการมอบหมายและระบุอย่างชัดเจนอัตราการลาออกต่ำกว่าแรงงานที่รับรู้ว่าจะงานที่มีบทบาทไม่ตรงกับที่คาดหวังและองค์กรมีการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจน

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการลาออกจากงานนั้นเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจ ว่าการลาออกจากงานของแรงงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน นั้นเกิดจากปัจจัยใดบ้าง จากกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้มีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า การเปลี่ยนงานจากงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ นั้นเกิดขึ้นจาก ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้ใช้ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

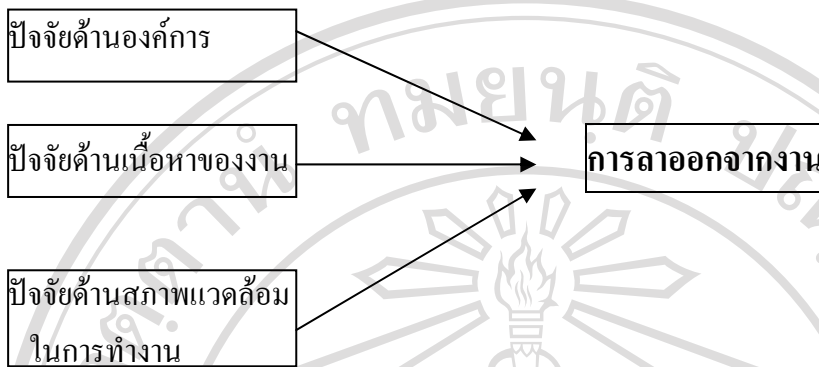
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้ใช้ปัจจัยที่กำหนดผูกพันต่อ องค์กรตามทัศนะของ The Institute for Employment Studies หรือ IES บริษัทที่ปรึกษาทางด้าน การพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงานและได้ระบุถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

- 1) มีความเชื่อมั่นในองค์กร
- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
- 3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 4) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5) มีการพัฒนาอยู่เสมอ

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยทำการศึกษาดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- 3) โอกาสในการพัฒนาในงาน
- 4) องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้มีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า การเปลี่ยนงานจากงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ นั้นเกิดขึ้นจาก ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

The Gallup Organization (กคพล. อนุฤทธิ์: 2546 อ้างถึงในสกว. ตำราญคง, 2547: 10) เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาที่ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิม ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่เป็นที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup Path ซึ่งหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตโดยอดขายและกำไรขององค์กร

นอกจากนี้ The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจ ทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q¹²) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษานักงาน

(Retention) ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

Muchinsky, M.P. และ Tuttle (1979 cited in Muchinsky , 1993: 60-77) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงาน จากการศึกษาพบว่ายิ่งพนักงานไม่ชอบงานของพวกเขามากเท่าไร การลาออกจากงานมีมากขึ้นเท่านั้น โดยระดับสูงสุดของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการลาออกจางาน โดยเฉลี่ยจะอยู่ประมาณ ร้อยละ 40

Hulin, C.L. (1966 cited in Muchinsky , 1993: 515-538) ซึ่งได้ศึกษากับพนักงานที่จะลาออกจากงานและพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่โดยเขาได้วัดความพึงพอใจในงานพนักงานทั้งสองกลุ่มก่อนลาออกจากงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่ลาออกจากงานมีระดับความพึงพอใจในงานต่ำกว่าพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ อย่างมีนัยสำคัญ 2 ปีถัดมา Hulin ได้ทำการศึกษาอีกครั้งหนึ่งในบริษัทเดิมและผลวิจัยที่ได้รับก็เช่นเดิม และการที่บริษัทได้ของพนักงาน โรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ นั้นเกิดจากปัจจัยใดบ้าง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้าน ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่)ภาคเหนือ อยู่ในระดับที่สูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงานความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับคนบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร

โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร อยู่ในระดับที่ปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงานความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เอี่ยมพร แอมไรร (2546) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ซีป้า สเปเชียลตี้ เคมิคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ซีป้า สเปเชียลตี้ เคมิคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาแบ่งปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์กร ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานและนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ในด้านความรัก ความอบอุ่นของครอบครัวเพราะทำให้มีความพร้อมในการทำงานให้ ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ในด้านความรักความอบอุ่นของครอบครัวเพราะทำให้มีความพร้อมใน การทำงานและความผูกพันต่อที่ทำงานจนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ในด้านการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่ รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเอง และความ มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์กร พนักงานให้ความสำคัญอยู่ใน ระดับมาก ในด้านความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดง ความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน และผลตอบแทนที่ได้รับและสวัสดิการที่จัดให้กับพนักงาน และ ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมพนักงานให้ความสำคัญ อยู่ในระดับปานกลาง

ในด้านการได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การได้รับการยอมรับยกย่อง ชมเชยภายในองค์กร และการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาภายในองค์กร

รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารมีระดับความพึงพอใจในงานโดยรวมแล้วอยู่ในระดับสูง ถ้าพิจารณาหลายด้าน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณค่าของงานอยู่ในระดับสูง ด้านสัมพันธภาพในงานอยู่ในระดับสูง และด้านผลประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า พนักงานธนาคารมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในด้านคุณค่าของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในด้านสัมพันธภาพในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานด้านผลประโยชน์ตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ชาวลิต ตนานนท์ชัย (2531) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่น่าจะสัมพันธ์ต่อการมีความผูกพันต่อศูนย์ฯ ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดจำนวน 16 ศูนย์ ดังนี้ 1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน สถานภาพสมรส ประสบการณ์ย้ายถิ่น 2. ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความเข้าใจในการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับของงาน ความหลากหลายของงาน และการมีโอกาสสังสรรค์กับบุคคลอื่น 3. ประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงได้ และทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผลจากการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ และลักษณะงาน ยกเว้นความมีอิสระในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อศูนย์ฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประนอม กิตติคุณภูมิธรรม (2538) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ ประเภทการทอผ้าด้วยเส้นใยฝ้าย และเส้นใยประดิษฐ์ โดย

ทำการศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและค่าจ้าง ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ปัจจัยด้านผลป้อนกลับของงานเกี่ยวกับผลการทำงานในด้านปริมาณ และคุณภาพของงาน ลักษณะงานที่ทำ และความหลากหลายในงาน ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยด้านทัศนคติต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความมีชื่อเสียงและเชื่อถือได้ขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงได้พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านทักษะต่อบุคคลในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทักษะของบุคคลที่มีต่อเพื่อร่วมงาน และทักษะของบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชาพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สมชัย แก้วละเอียด (2531) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของसारวตรนักเรียน กรมพลศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของसारวตรนักเรียน กรมพลศึกษา พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส จำนวนบุตรธิดาในอุปการะ การปฏิบัติงานในนอกสำนักงาน การปฏิบัติงานในส่วนกลางภูมิภาค ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ระดับ(ซี) ความเป็นอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรมีชื่อเสียง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในประเด็นการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าของसारวตรนักเรียน ความเป็นอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน ผลป้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาสสังสรรค์กับผู้อื่น ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเป็นที่พึงได้ ความรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในประเด็นการใช้ความพยายามปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่सारวตรนักเรียน ระดับ(ซี) ทัศนคติของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในประเด็นความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกในसारวตรนักเรียน ระดับ (ซี) ทัศนคติของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในประเด็นความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกในसारวตรนักเรียน

นภาพิณ โหมาศวิน (2523) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อสมาชิกในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของข้าราชการที่มีต่อสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ความผูกพันของข้าราชการที่มีต่อสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีอยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรของข้าราชการที่มีมี

ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำทนาย
โอกาสการก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ลักษณะงานที่ติดต่อกับไม่มีความสัมพันธ์กับ
ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยในด้านประเภตการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน ความน่าเชื่อถือและ
พึงพอใจขององค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและ
เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

จิรวรรณ หาดทรายทอง (2539) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน
การประปานครหลวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของ
พนักงานการประปานครหลวง พบว่าประเด็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและ
ค่านิยมขององค์กร และประเด็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งคงความเป็นสมาชิกภาพ
ขององค์กรอยู่ในระดับกลาง ส่วนประเด็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อ
ประโยชน์ขององค์กรที่อยู่ในระดับสูง ความแตกต่างเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับ
การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่ง) ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่าง
กันของความผูกพันต่อองค์กร แต่ความแตกต่างเกี่ยวกับลักษณะงาน (ความมีอิสระในการทำงาน
ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ และ
ผลย้อนกลับของงาน) และความแตกต่างเกี่ยวกับประสบการณ์ในงาน ความสำคัญของตนเองต่อ
องค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และ
ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ก่อให้เกิดความแตกต่างกันของความผูกพันต่อองค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved