

ปัจจัยความผูกพันและประเมินความผูกพันของบุคลากรสำหรับองค์กร
**Employee Engagement Factors and Engagement
Assessment for Organizations**

ชยางกูร อรุณประเสริฐ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Chayangkun Arunprasert

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

E-mail: Chayangkun259@hotmail.com

Received: September 25, 2024; Revised: October 29, 2024; Accepted: October 30, 2024

บทคัดย่อ

ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการองค์การในยุคใด องค์การควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกรัก จิตใจของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งสร้างความผูกพันของพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างได้ด้วยปัจจัยหลายประการ ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นความรู้สึกผูกพันกับพนักงานที่มีต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ ความเต็มใจในการทำงาน และความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) Affective Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล 2) Continuance Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะเกิดจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้แก่องค์การและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ และ 3) Normative Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ องค์ประกอบความผูกพันขององค์การ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านพฤติกรรม และความผูกพันด้านทัศนคติ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การ ได้แก่ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ บริษัท (Company) ผู้บริหาร (Manager) กลุ่มทำงาน (Work Group) งานที่ทำ (The Job) สายอาชีพ (Career / Profession) และลูกค้า (Customer)

ข้อค้นพบ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพสมรส ขอบเขตหรือบทบาทความรับผิดชอบ (Job or Role-Related) ได้แก่ ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำ ทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในหลายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (Work Experience) ได้แก่ ความเชื่อถือที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์การ และแนวการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือความ

ดีความชอบขององค์การ และลักษณะโครงสร้างขององค์การ (Structural Characteristics) ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สรุปโดยย่อ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพสมรส 2) ขอบเขตหรือบทบาทความรับผิดชอบ ได้แก่ ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย 3) ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความเชื่อถือที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์การ และแนวการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือความดีความชอบขององค์การ และ 4) ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

คำสำคัญ : ความผูกพัน; องค์การ; บุคลากร

Abstract

Regardless of the era of organizational management, organizations should give importance to the feelings and minds of their personnel in the organization, especially focusing on creating employee engagement, which will make employees determined and dedicated to the organization's success. Such characteristics can be created by many factors. Therefore, organizational engagement is the employee's feeling of attachment to the organization, consisting of 3 aspects: acceptance of the organization's goals, willingness to work, and the desire to remain a member of the organization. Organizational engagement is divided into 3 types: 1) Employees with this type of engagement arise from personal feelings; 2) Employees with this type of engagement arise from individual calculations based on the investment that individuals make to the organization and the returns that individuals receive from the organization; and 3) Employees with this type of engagement are engagement that arises in return for what individuals receive from the organization. The components of organizational engagement include emotional engagement, retention engagement, normative engagement, behavioral engagement, and attitudinal engagement. The factors that affect organizational engagement include 6 factors: company, executives, work groups, work done, career, and customers.

Findings Factors affecting organizational commitment consist of 4 factors as follows: Personal characteristics: gender, age, working years, education, and marital status; Scope or role of responsibility: challenging nature of work, participation in management, opportunities for advancement in many careers, independence in the work that is responsible, and clarity of the assigned scope; Experience in the work that is responsible: trust in the organization, feeling important to the organization, and guidelines for evaluating performance or merit of the organization; and Organizational structure: decentralization, participation in business ownership, and participation in decision-making.

In summary, the factors that influence organizational commitment consist of 4 factors: 1) Personal characteristics: gender, age, working years, education level, and marital status; 2) Scope or role of responsibility: challenging nature of work, participation in management, career advancement opportunities, freedom in the work that is responsible, and clarity of the assigned scope; 3) Experience in the work that is responsible: trust in the organization, feeling important to the organization, and the evaluation of performance or merit of the organization; and 4) Organizational structure: decentralization, participation in business ownership, and participation in decision-making.

Keywords: Commitment; Organization; Personnel

บทนำ

องค์การมีความสำคัญต่อความสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นแนวทางการแสวงหานวัตกรรมใหม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น องค์การยังช่วยในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม มีความยั่งยืนยาวนานเป็นที่พึ่งพิงของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและช่วยสนับสนุนความเจริญในทางเศรษฐกิจ และเป็นแหล่งรวมความแตกต่างของวิชาชีพทั้งหลายเข้าด้วยกัน เช่น โรงงานก็จะประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการ วิศวกร หัวหน้างาน คนงาน เป็นต้น นอกจากนี้องค์การ ยังเป็นแหล่งที่จะทำให้มนุษย์ในองค์การสามารถรวบรวมทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น คน เงินทุน ทรัพยากร เครื่องจักรเครื่องมือต่างๆ และเทคโนโลยี องค์การยังมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมหรือช่วยเหลือสังคมในรูปแบบต่างๆ เช่น การปันผลกำไร การสร้างประโยชน์สาธารณะ การให้ความช่วยเหลือสังคมและการรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น (ประเวศน์ มหารัตนสกุล, 2554)

วิเชียร วิทยอุดม (2559) ชี้ให้เห็นว่าการที่องค์การจะสามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ล้วนเป็นปัจจัยที่องค์การ ควรวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพการปัจจุบัน และแนวโน้มการที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต องค์การจึงต้องประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ การจัดการ ตลาด เครื่องจักร วิธีการทำงาน และเวลา ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นการที่องค์การจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรมีความพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามนโยบายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย หลายองค์การจึงให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นอันดับแรกตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเข้ามาปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถไว้อยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุด (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2556)

ในช่วงที่ผ่านมามององค์กรได้รับแรงกดดันมากมายที่กระตุ้นให้องค์กรต้องหันมาดูแลพนักงานมากขึ้น เทียบกับการดูแลลูกค้า เปรียบเสมือนเป็นพันธกิจหนึ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้ตนเองกลายเป็นองค์กรที่คนส่วนใหญ่อยากเข้าทำงาน และรักษานักงานที่มีศักยภาพให้ได้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังมีความสำคัญที่ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาสรุปความได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น มักเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท

ความผูกพันขององค์กร (Organization Commitment)

1. ความหมายของความผูกพันขององค์กร

คำว่าความผูกพันขององค์กรนั้น ส่วนใหญ่ได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศ อาทิ เช่น Marsh and Mannari (1997) ได้กล่าวว่า ความผูกพันขององค์กรเป็นการแสดงออกถึงความเต็มใจของพนักงานที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร อย่างที่จะอยู่กับองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่วน จิรัช พุฒิจรัสพงศ์ (2551) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ ความศรัทธาในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความทุ่มเทเพื่อองค์กร และมีความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ส่วนความผูกพันต่อองค์กร ยังมีนักวิชาการอย่าง Bhatnager (2007) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง ทศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งบุคคลมีความเต็มใจ และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการยอมรับเป้าหมายนั้น ตลอดจนการปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ขององค์กรเป็นสำคัญ ความผูกพันของบุคลากรจึงถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้นำมาเชื่อมโยงกับการหาความเกี่ยวข้อง กับพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนแปลงและออกจากงาน (Employee Turnover) เพราะบุคคลที่มีความผูกพันสูง มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรยาวนานมากกว่า และทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถมากกว่า ดังนั้นความผูกพันจึงเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่งในการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร (Bhatnager, 2007) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรได้ (Mowday, Porter and Steers, 2003) โดยแนวคิดทางด้านทศนคติ ยังสามารถแบ่งเป็นแนวคิดย่อยได้อีก 2 แนวคิด คือ การซึมซับค่านิยมในองค์กร (Internalization) คือการที่บุคลากรรับเอาค่านิยมขององค์กรมา

เป็นค่านิยมของตนเอง และความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) (Robbins and Judge, 2010) คือ อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในแง่ที่พนักงานรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความเต็มใจเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กร ยังเป็นตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง มีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน เพราะความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะมีการพัฒนาอย่างช้าๆ แต่จะมีความมั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านไป ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อการธำรงรักษาบุคลากร ในอันที่จะรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กร โดยเฉพาะการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสำเร็จสมบูรณ์ขององค์กร ต่อไป (Steers, 1997)

Porter (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์กรจาก 1) ความปรารถนาที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป 2) ความเต็มใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้แก่องค์กร และ 3) ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร

Buchanan (1974) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และมีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเองเช่นกัน 2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ และ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันกับพนักงานที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจในการทำงาน และความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

1) การยอมรับเป้าหมาย หมายถึง ความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร ทำให้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2) ความเต็มใจในการทำงาน หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่และเต็มที่ที่จะทุ่มเทความสามารถในการทำงาน และทำอย่างสม่ำเสมอ

3) ความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

องค์กรปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกรัก จิตใจของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งสร้างความผูกพันของพนักงาน (**Employee Engagement**) จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างได้ด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น การกำหนดค่านิยมขององค์กร การปรับลักษณะงานให้มีความท้าทายและน่าสนใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น สำหรับแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวทางของ **Mowday, Porter and Steers (2003)** คือ การพัฒนาแนวทางการบริหารให้พนักงานเกิดสามปัจจัย สำคัญได้แก่ ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายค่านิยมองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ให้ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น มักเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, 2552) ความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (Mayer and Allen, 2002)

1) **Affective Commitment** พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้เกิดขึ้นจากความรู้สึภายในส่วนบุคคล จะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความยินดีที่จะเสียสละและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และไม่คิดจะไปทำงานที่อื่น

2) **Continuance Commitment** พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะเกิดจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้แก่องค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยมีความรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรแห่งนี้ด้วยเหตุผลความจำเป็นบางอย่าง เช่น รอบ้านอยู่ รอเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งมีปัจจัยด้านการเงินมาเกี่ยวข้อง

3) **Normative Commitment** พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะมีความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กรหรือการตอบแทนองค์กร เช่น การได้รับทุนการศึกษา การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือการได้รับความช่วยเหลือบางอย่างจากหน่วยงาน

Steers and Porter (2003) ได้อธิบายว่า เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะส่งผลให้มีความพยายามที่จะทำหน้าที่มากขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานในระดับดี อยู่กับองค์กรได้นาน ลดการขาดงาน ตลอดจนการลดอัตราการออกจากงานด้วย และยังพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ก่อให้เกิด

ประสิทธิภาพขององค์กร คือ บุคลากรที่มีความผูกพันกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในระดับที่สูง 2) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่กับองค์กรในระดับสูงเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่บุคคลเชื่อถือ และ 3) บุคลากรที่มีความผูกพันที่เสมือนเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์กรในระดับสูง จะเพิ่มการมีส่วนร่วมในงานมากขึ้น เนื่องจากมีความเชื่อว่างานของตนเป็นตัวเชื่อมไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สุณาภา คัมชัย, 2552) จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรยังได้รับอิทธิพลจากการรับรู้สนับสนุนจากองค์กรในการให้การสนับสนุนห่วงใยความเป็นอยู่ของพนักงานให้เห็นคุณค่าในผลงาน ให้ความสำคัญ ใส่ใจทุกข้อสงสัย ความเป็นอยู่รวมถึงความคิดเห็น ทำให้ส่งผลต่อความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) คือ คุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่งของสมาชิกในองค์กร ถ้าองค์กรมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต (Productivity) การบริหารจัดการจะมีประสิทธิภาพสูงและเกิดปัญหาน้อยกว่าองค์กรที่มีพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ นอกจากการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรที่มีความผูกพันให้คงอยู่กับองค์กรด้วยการสร้างทัศนคติที่ดีเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน

Steers (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์อัตราการเข้า-ออก จากงานของพนักงานในองค์กร ได้ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมของบุคลากรต่อองค์กร แต่ความพึงพอใจในงานเป็นปฏิกริยาโต้ตอบของบุคลากรที่มีต่องาน 2) ความผูกพันต่อองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถชี้ประสิทธิภาพขององค์กร

Bruce (2005) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายจำนวนการเข้า-ออก จากงานของบุคลากร 2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไ้ความผูกพัน เนื่องจากมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นเจ้าของและสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ 3) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความผูกพันต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะคิดว่าสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรและสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 4) พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ 5) ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดแรงกระตุ้นจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จากการที่บุคลากรในองค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กร และ 6) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ชี้วัดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สุกานดา ศุภคติสันต์ (2540) กล่าวว่า ถ้าพนักงานมีความผูกพันองค์กรจะก่อประโยชน์ให้แก่สังคม ได้แก่ 1) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีอัตราการขาดงานหรือไม่

ค้อยขาดงาน ส่วนผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะขาดงานเป็นประจำ 2) อัตราการขาดงานหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะลาออกน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร และมีแนวโน้มที่จะทำงานนานกว่า และ 3) การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเต็มใจในการทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยนำไปสู่ความพยายามและความสัมพันธ์กับการทำงาน

Dunham, Grube and Castaneda (1994) ได้เสนอวิธีการแบ่งความผูกพันต่อองค์กรของ แอนเลนและเมเยอร์ ว่าแต่ละองค์ประกอบต้องอธิบายได้ด้วยชุดตัวแปรที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากบุคคลที่ได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่างกันในการทำงานที่ตรงกับความคาดหวังของบุคคลที่ทำให้ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล (Personal) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) คุณลักษณะของโครงสร้าง (Structural Characteristics) และประสบการณ์ทำงาน (Work Experiences)

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการคงสมาชิกภาพในองค์กรกับผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจในการคงอยู่กับองค์กร หรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรต่อไป อายุ (Age) สถานภาพการจ้างงาน (Tenure) ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) และความตั้งใจที่จะลาออก (Intension of Leave) ที่เป็นตัวแปรสำคัญ

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ เกิดจากค่านิยมส่วนบุคคล หรือความรับผิดชอบหน้าที่ รวมถึงการปลูกฝังความคิดว่าควรที่จะอยู่กับองค์กร ปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Coworker relationships) ความสามารถในการพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability) และมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory Management)

Mowday, Porter and Steers (1979) นำเสนอแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเน้นที่อารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่ยึดมั่นต่อองค์กร โดยได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรใน 2 องค์ประกอบ คือ

1) ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่ออกมาในรูปของความต่อเนื่อง และความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แสดงออกในรูปของความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อบุคคลผูกพันต่อองค์กรจะมีความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน มีความพยายามในการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน

2) ความผูกพันด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) บุคคลรู้สึกว่าเขามีความเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร แนวคิดเจตคติ มีลักษณะ 3 ประการ คือ (1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การที่บุคลากรมีทัศนคติต่อองค์กรด้านบวก ยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ยินดีที่จะดำเนินกิจกรรมขององค์กรคิดว่าเป้าหมายตนเป็นเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร มีความเชื่อว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุด (2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรประสบความสำเร็จ และมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์กร และ (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร คือ การที่บุคลากรมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะบอกคนอื่นว่าเขาเป็นสมาชิกขององค์กร

Mathieu and Farr, n.d., อ้างถึงใน ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์ (2548) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปฏิกริยาของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์กร ดังนี้ 1) ความน่าเชื่อถือและการยอมรับเป้าหมายขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความเห็นตรงกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ของนโยบายขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความพยายามทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จขององค์กรอย่างเต็มที่

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร

การศึกษาแนวคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้มีนักวิชาการหรือสถาบันที่ปรึกษา ต่างได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรโดยแบ่งออกเป็นดังนี้

Mowday et.al. (2003) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิ การศึกษา และสถานภาพสมรส

2) ขอบเขตหรือบทบาทความรับผิดชอบ (Job or Role-Related) ได้แก่ ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในหลายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย

3) ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (Work Experience) ได้แก่ ความเชื่อใจที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกว่ามีผลสำคัญต่อองค์กร และแนวการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือความดีความชอบขององค์กร

4) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Coffman and Gonzalez Molina (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ The Gallup Organization สถาบันวิจัยและองค์การที่ปรึกษา ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร พบว่า การที่องค์กรมียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นจากพนักงานในองค์กร ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นสิ่งสำคัญ จึงวัดและประเมินความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อธุรกิจที่แตกต่างกันใน 5 ประเด็น ได้แก่ ผลผลิตของบริษัท (Productivity) ผลกำไร (Profitability) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) และความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Metrics)

ซัลวานา ซะซานี (2550) ได้กล่าวว่า เมื่อองค์กรจะต้องเลือกขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกตำแหน่งเพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวยให้กับตัวพนักงานสามารถปฏิบัติงานให้ดีที่สุด สามารถสร้างแรงจูงใจ ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยรักษาลูกค้าที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กร ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้ยอดขายขององค์กรเติบโตและมีผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าแก่องค์กรได้

จากแนวคิดเรื่องการประเมินและวัดความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยแบ่งประเภทพนักงานออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่มีความตั้งใจในการทำงาน และคำนึงถึงส่วนได้เสียขององค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Non-engaged) คือ พนักงานที่ไม่ขยัน ไม่ตั้งใจ ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีความสุข ไม่คำนึงถึงองค์กรและไม่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร

ลักษณะของความผูกพันของพนักงานในมุมมองของความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน ซึ่งสามารถแบ่งแยกพนักงานออกได้ 4 ลักษณะ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และ ไซยพันธ์ ปัญญาศิริ, 2552)

- 1) คนที่คำนึงถึงอาชีพ (Career Oriented) เป็นผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ปฏิบัติในระดับสูง แต่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานทำงานให้แก่องค์กรเนื่องจากต้องการประสบการณ์เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถสร้างผลผลิตขององค์กรให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ไม่เปิดโอกาสให้องค์กรอื่นๆ ด้วย สามารถทำลายความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าจนส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวต่อมา

2) คนที่มีลักษณะลัทธิ (Malcontent) เป็นผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันองค์กร และความผูกพันต่องานที่บุคลากรเหล่านี้จะขาดความตั้งใจในการทำงาน ทำงานไปวันๆ หนึ่ง มักขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่ ซึ่งอาจจะส่งผลเสียต่อองค์กร

3) คนที่คำนึงถึงองค์กร (Company Oriented) เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่มีความผูกพันในการทำงาน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมองค์กร มีความภาคภูมิใจและรักที่จะต้องอยู่ในองค์กร แต่ไม่มีความสุขในการทำงาน ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

4) คนที่มีลักษณะเหมือนนักการทูต (Ambassador) เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรและในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะกล่าวถึงองค์กรต่อบุคคลอื่นในทางที่ดีต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถึงแม้ว่าจะมีองค์กรอื่นให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ตัวเองมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต ซึ่งบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร

จากลักษณะพนักงานทั้ง 4 แบบตามแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres (TNS) ลักษณะของพนักงานที่เป็นที่ต้องการในทุกองค์กร คือ พนักงานแบบ Ambassador ที่มีความผูกพันกับองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ แต่พนักงานที่ไม่พึงประสงค์ Malcontent คือ พนักงานที่ขาดความผูกพันต่อองค์กรและงานที่ทำ ส่วนพนักงานแบบ Career Oriented และ Company Oriented มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน (Burke, 2004, อ้างถึงใน วาริกา รุฬาลงกรณ์, 2553) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันพนักงานต่อองค์กร พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะมีความต้องการทำงานอยู่กับองค์กร มีความเสียสละเพื่อองค์กร มุ่งเทใจในการสร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า คอยช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งเชื่อมโยงสู่การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (Employee Retention) การดำเนินงานที่ดีของพนักงาน (Performance) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และผลกำไรที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Profitability) รัชรัศมี วุฒิมานพ (2555) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกิดขึ้นได้ด้วยความเชื่อมโยงระหว่าง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณค่าและความรับผิดชอบ (Value and Responsibility) โครงการ (Program) และความสัมพันธ์ (Relationships)

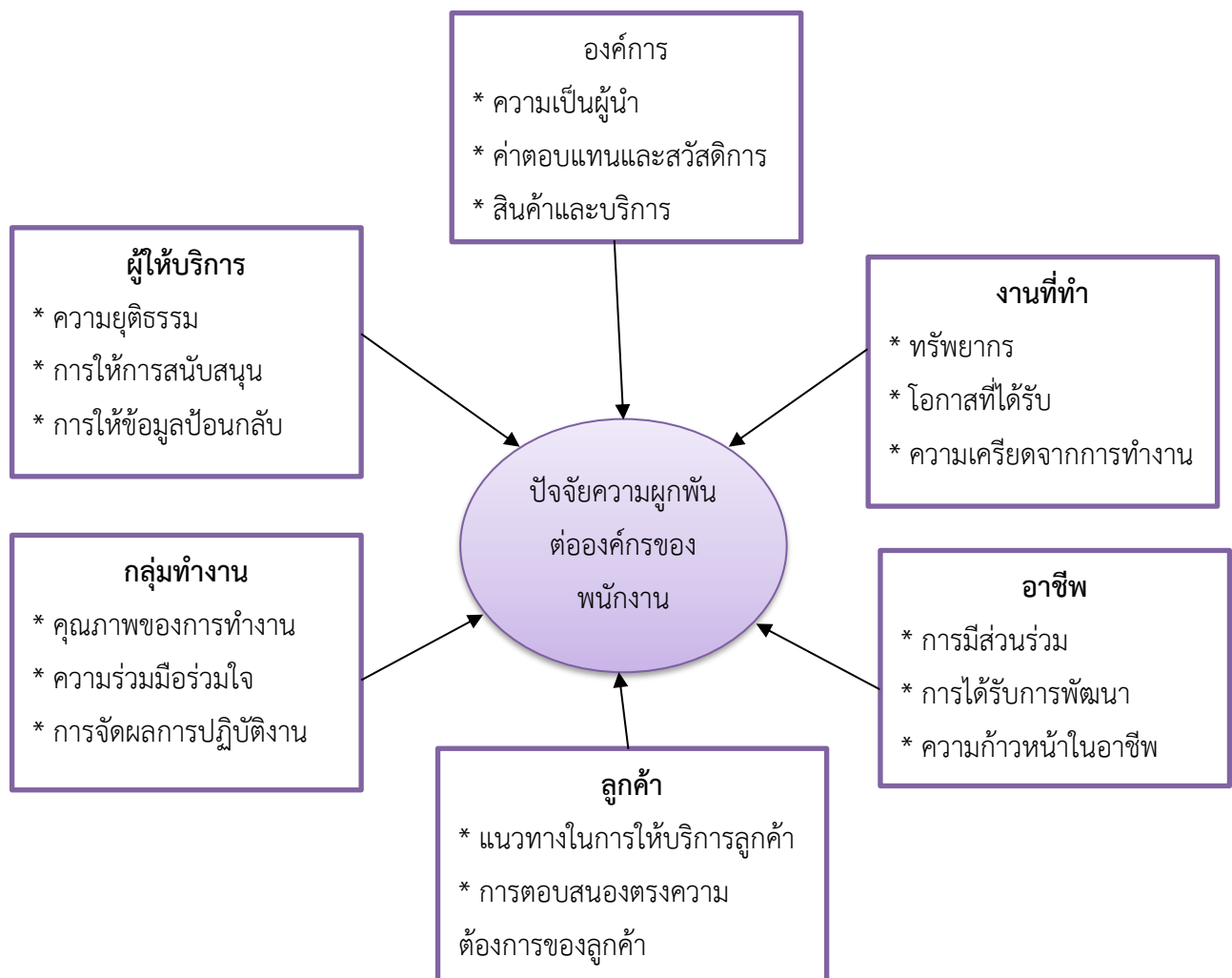
พัชรินทร์ ศิริเมฆ (2560) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความคิด (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรมีความคิดต่อองค์กร รับรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 3) ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อองค์กร ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความพยายามกระตือรือร้นในการทำงานและมีความต้องการอยู่กับองค์กร Institute for Employment Studies

(2004) อ้างถึงใน พชรินทร์ ศิริเมฆ (2560) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ การมีความผูกพัน (Commitment) มีแรงจูงใจ (Motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล บทบาทความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพในงาน ลักษณะโครงสร้างขององค์กร การวัดและประเมินความผูกพันของพนักงานงาน ได้แก่ ผลิตของบริษัท ผลกำไร อัตราการลาออกของพนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และความจงรักภักดีต่อลูกค้า

องค์ความรู้ใหม่

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ Employee Engagement Index TM (EEI) ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ บริษัท (Company) ผู้บริหาร (Manager) กลุ่มทำงาน (Work Group) งานที่ทำ (The Job) สายอาชีพ (Career / Profession) และลูกค้า (Customer) ดังแสดงตามแผนภาพ ดังนี้



สรุป

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพสมรส 2) ขอบเขตหรือบทบาทความรับผิดชอบ ได้แก่ ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในหลายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย 3) ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความเชื่อถือที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกรู้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กร และแนวการประเมินผล การปฏิบัติงานหรือความดีความชอบขององค์กร และ 4) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เอกสารอ้างอิง

- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์. (2548). *ความผูกพันของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7 กระทรวงศึกษาธิการ*. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัชรินทร์ ศิริเมฆ. (2560). *ความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2552). *ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย และการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- รักษรัศมี วุฒิमानพ. (2555). *ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน*. สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วาริกา รื้อเหลือ. (2553). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของไทย A Study of Thai Organization Commitment*. *วารสารการเมือง การบริหารและกฎหมาย*. 2 (2), 125-160.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2559). *ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2556). *จิตวิทยาองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊คแบงค์.
- สุกานดา ศุภคตสันต์. (2540). *ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนบริหารการมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุนาภา คุ่มภัย. (2552). ความผูกพันของบุคลากรต่อหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษากรมชลประทาน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- Bhatnager, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employee: *Key to Retentions*. 29 (6), 640-663.
- Bruce, B. (2005). Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Buchanan, H.B. (1974). Building Organization Commitment the Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 24 44-53.
- Dunham, R.B. , Grube, J.A. and Castaneda, M.A. (1994). Organizational Commitment: The utility of an integrative, *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Meyer.J.P. and Allen, N.J. (1997). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management. Review*, 1, 61-88.
- Mondy, R.W., and Neo, M.R. (2004). *Human Resource Management*. 9th ed. Upper Sadler River, New Jersey: Prentive-Hall.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Porter. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Steers and Porter. (2003). *Motivation and Work behavior*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R.M. (1977). Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.