บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานอัยการ ในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลเอกสาร งานวิจัยตลอดจนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร
    1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
    1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
    1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
    1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความผูกพันต่อองค์กร

1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

คานเตอร์ (Kanter. 1968 : 499-517) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีจะทุ่มเทกำลังกาย เพื่อทำงานให้กับองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย ความแตกต่างในเรื่องของความผูกพันมีผลมาจากความต้องการพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกันของพนักงานอันกำหนดโดยองค์กร และลักษณะของความผูกพันนี้ได้กำหนดขึ้นมาเป็น 3 รูปแบบดังนี้

1. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจของบุคคล โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลกำไร เช่น เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพบว่าค่าใช้จ่ายในการออกจากระบบสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการคงอยู่ในระบบ ก็จะส่งผลให้บุคคลคงอยู่ในระบบต่อไปเพื่อให้เกิดผลกำไร จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นความผูกพันต่อบทบาททางสังคมในระบบ

2. ความผูกพันยึดติด (Cohesion commitment) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นรู้สึกทางบวกของบุคคล อารมณ์และความรู้สึกจะผูกพันสมาชิกไว้กับชุมชน และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวข้องของสมาชิกทั้งหมดของกลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและการอิจฉาริษยากัน ระบบที่ร่วมกันนี้จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกัน

3. ความผูกพันควบคุม (Control commitment) เป็นความผูกพันที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐานและเคารพอำนาจของกลุ่ม เกี่ยวข้องกับการที่พวกเขาเริ่มต้นประเมินค่าทางบวก ความต้องการถูกกระทำโดยระบบและถูกประเมินว่าถูก เช่น ศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผลการแสดงค่านิยมของบุคคล ดังนั้นการเชื่อฟังต่อความต้องการเหล่านี้ก็เป็นความจำเป็นของมาตรฐานทางสังคมและการลงโทษในระบบต้องคำนึงความเหมาะสม

เชลล์ดอน (เพ็ญศรี เมณเสน. 2550 : 12-13 ; อ้างอิงจาก Sheldon. 1971:43) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรเป็นการประเมินองค์กรในทางบวก ซึ่งทัศนคติหรือความรู้สึกนี้จะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร การจะตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สเตียร์ (อนัญญา ลันธิกุล. 2553 : 11 ; อ้างอิงจาก Steer. 1977 : 48) มีความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ ที่เหนียวแน่นของสมาชิกองค์กร เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิก คนอื่นๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วม กิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

อัลเลนและเมเยอร์ (พรรคพร เล็กขาว. 2551 : 22 ; อ้างอิงจาก Allen and Mayer. 1990 : 1-18) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ (Affective commitment) คือ อารมณ์ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกขององค์กร เกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรอย่างแนบแน่น

2. องค์ประกอบด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากกระบวนการในการแลกเปลี่ยนโดยการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรโดยไม่โยกย้ายหรือลาออก

3. องค์ประกอบด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) คือ ความรู้สึกผิดชอบของพนักงานที่มีต่อองค์กร หรือนายจ้าง ที่ว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ควรต้องมีความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมควรกระทำ ถือเป็นพันธะผูกพันที่ต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

ทั้ง 3 ลักษณะ เป็นมุมมองความผูกพันอย่างเชื่อมโยงและประเมินระดับความผูกพันองค์กร ของสมาชิกตามสภาพการณ์ทางจิตใจ (Psychology state) ของแต่ละบุคคล เช่น พนักงานบางคน อาจรู้สึกว่าเขาจำเป็น (Need) และควรจะต้อง (Ought) อยู่ในองค์กรทั้ง ๆ ที่เขาไม่ปรารถนา (Want) ที่จะอยู่เลย ทั้งนี้เนื่องจากเขามีความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ ซึ่งคำนึงถึงด้านการเล็งเห็นผลประโยชน์หรือความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งคำนึงถึงเรื่องความถูกต้องเป็นสำคัญ

สุพัตรา ชูลิกรณ์ (2551 : 12) ได้ให้ความหมายของความผูกพันองค์กรเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของการศรัทธา การยอมรับเป้าหมายค่านิยมองค์กร ความทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ความพยายามที่จะปฏิบัติงาน ตลอดจนความจงรักภักดี มุ่งมั่นที่จะธำรงสถานะความเป็นสมาชิกขององค์กร

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552 : 79) ให้ความหมายว่า ความผูกพันองค์กร เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่นตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเสมือนกับของตนเอง แก้ตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนอื่นกล่าวหา และมักจะใช้สรรพนามแทนตัวว่าเรา หรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของพวกเรา

อมรรัตน์ บำรุงผล (2553 : 8) ศึกษาเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีการควบรวมกิจการ บริษัท มอริ เซอิกิ แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ได้สรุปความหมายของความผูกพันไว้ 2 ส่วน ดังนี้

1. กลุ่มที่เน้นในด้านทัศนคติ ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

2. กลุ่มที่เน้นในด้านพฤติกรรม ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร คือความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร เต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากความหมายและคำนิยามของความผูกพันในองค์กร สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึก ความคิดเห็น และทัศนคติที่บุคคล พนักงานหรือบุคลากรมีต่อองค์กร เต็มใจที่จะพยายามทำในสิ่งที่ดีให้กับองค์กร เพื่อประโยชน์ขององค์กร และได้แสดงออกมาในลักษณะของความจงรักภักดีต่อองค์กร กล่าวถึงองค์กรในทางบวก ทุ่มเท เสียสละเพื่อองค์กร ต้องการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป รวมทั้งการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

สเตียร์ (มานะ อยู่ทรัพย์. 2554 : 17-19 ; อ้างอิงจาก Steers. 1977: 48) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีกเพราะ 1) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจ ในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น 2) ความผูกพันต่อองค์กร ค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็จะอยู่ได้อย่างมั่นคง 3) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

มาวเดย์ และคณะ (ฐาตินุช ชื่นตา. 2552 :14 ; อ้างอิงจาก Mowday, Porter and Steers. 1982) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรเป็นสองประเภท ได้แก่ แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal type) ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวพันกับองค์กร

อย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กร นักทฤษฎีที่เชื่อตามแนวคิดนี้จะมองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นบางสิ่งที่อยู่ในกล่องดำ ซึ่งถูกกำหนดจากทั้งองค์กรและตัวบุคคล เช่น ลักษณะบุคคล บทบาทที่เกี่ยวข้อง ลักษณะโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น การลาออกจากงาน การตรงต่อเวลา ความพยายามในงาน และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ แนวคิดที่สอง ประเภทพฤติกรรม (Behavioral type) มองว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเองมิใช่เพื่อองค์กร มีสาระสำคัญว่า การลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง

สมิท (จำนง เหล่าคงธรรม. 2554 : 12 ; อ้างอิงจาก Smith. 1983 : 653) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรส่งผลที่ตามมาในด้านที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร คือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น อาจเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือ บทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง (Extra role behavior) ซึ่งเขายินดีที่จะกระทำโดยมิหวังผลใด ๆ จากองค์กร

เพ็ญศรี เมณเสน (2550 : 17) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงผกพันกับการลาออกและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน และความเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและองค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วนิดา เหรียญวิโรจน์ (2553 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นลักษณะภายในของพนักงาน โดยมีความเชื่อว่าการที่พนักงานจะทำงานได้ดี อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน และสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถก็ต่อเมื่อพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง โดยความรู้สึกนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานเพียงใด ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงบทบาท ความรู้ความสามารถที่

เหมาะสมหรือไม่ เพื่อที่ว่าในท้ายที่สุดทั้งพนักงานและองค์การจะอยู่ ในสถานการณ์ชนะ-ชนะ (WIN-WIN SITUATION) หรือเป้าหมายแห่งความสำเร็จด้วยกันทั้งคู่

อมรรัตน์ บำรุงผล (2553 : 8-9) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์กร

มานะ อยู่ทรัพย์ (2554 : 10) สรุปประเด็นความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร 1) เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของครู จากทฤษฎีต่าง ๆ เป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์การตลอดจนผลการวิจัยต่าง ๆ ความผูกพันต่อองค์กร 2) ครูมีความผูกพันต่อสถานศึกษา อัตราการย้ายเข้าออก มีแนวโน้มที่จะอยู่กับสถานศึกษานานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องความคงเส้นคงวา 3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่อง หรือพัฒนามาจากการศึกษาความจงรักภักดีของสมาชิกในองค์กร การมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ความจงรักภักดีขึ้นช้า ๆ อย่างมั่นคง 4) ช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของคนทั่วไปมากขึ้น ถึงกระบวนการ ที่คนจะสร้างความผูกพัน เป้าหมายของมนุษย์มีผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อม ความแตกต่างกัน ในด้านค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ และบทบาท 5) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลจากความรักและผูกพันต่อองค์การ 6) ครูซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

จำนง เหล่าคงธรรม (2554 : 12) ได้ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถในงานที่รับผิดชอบ องค์กรก็จะดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกที่มีความสำคัญต่อองค์กรมาก ซึ่งผู้ที่มีความผูกพันในองค์กรจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันในองค์กรสูงจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้เต็มที่ ทุ่มเทให้กับงาน ได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันในองค์กรต่ำ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องพยายามสร้างทัศนคติของบุคลากร ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าตลอดไป

1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการด้านการบริหารต่างนำเสนอตัวแปรที่ใช้ในการอธิบายหรือทำนายความผูกพันต่อองค์กรในหลายลักษณะ เช่น

เชลล์ดอน (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2552 : 195 ; อ้างอิงจาก Sheldon. 1971 : 144) พบว่าองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร จะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการทำงานในองค์กร อายุ เพศ ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อให้ได้ประกอบอาชีพ
2. ความผูกพัน กับเพื่อนร่วมงาน
3. การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

สโตน และพอร์ทเตอร์ (Stone and Porter. 1983 : 42) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 แนวคิด คือ การศึกษาความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal commitment) และความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral commitment) ดังนี้

1. ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยที่บุคคลจะนำตนเอง เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นพฤติกรรมปัจจัย ความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์กร เช่น การได้รับความนับถือที่เป็นผู้อาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูง จึงมีความผูกพันต่อองค์กรโดยไม่ต้องการเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่นก็ไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์กรไป

เชอร์ริงตัน (จำนง เหล่าคงธรรม. 2554 : 28 ; อ้างอิงจาก Cherrington. 1994:87) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance commitment) หรือเรียกว่า ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ (Calculative commitment) คือความเต็มใจของบุคคลที่จะคงอยู่กับองค์กรนั้น ๆ เพราะรางวัล ผลตอบแทนทางด้านเงิน หรือเพราะประโยชน์ที่จะได้รับอื่น ๆ

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective commitment) หรือเรียกว่า ความผูกพันด้านศีลธรรม (Moral commitment) เป็นการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรและจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อลักษณะเฉพาะของบุคคลและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

มาสโลว์ (สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2552 : 158-160 ; อ้างอิงจาก Maslow. 1970 : 35-47) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงชาวสหรัฐอเมริกา สนใจศึกษาความต้องการของคน โดยเนื้อหาที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการซึ่งความต้องการนั้นมีมากมายหลายอย่าง และความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ความต้องการเหล่านั้น อาจจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

2.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) จะได้แก่ความต้องการพื้นฐานในปัจจัยสี่ทั้งหลาย เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น

ดังนั้นองค์กรจะต้องดูแลในเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ ของพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาในส่วนนี้ได้ก่อน ความต้องการในระดับต่อ ๆ ไปถึงจะเกิดขึ้น

2.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security and Safety needs) คนเราเมื่อได้รับปัจจัย 4 แล้ว เราก็อยากจะมีความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ เช่น ต้องการได้ทำงานที่มั่นคง และมีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรสามารถตอบสนองส่วนนี้ได้ โดยการประกันสุขภาพ ประกันชีวิตหรือโครงการบำเหน็จ บำนาญ Pension Plan หรือ Provident Fund ให้แก่พนักงาน

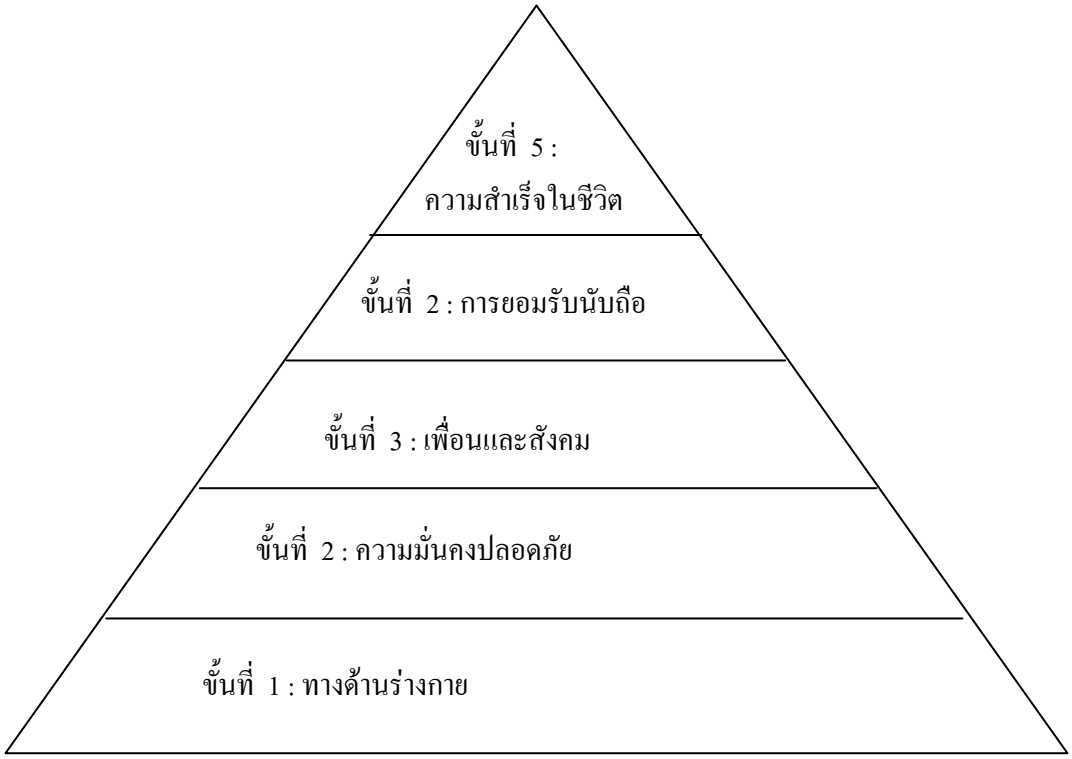
2.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีกลุ่ม มีคนที่เรารัก ไว้วางใจ และรักเรา จะได้พูดคุยปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพราะโดยธรรมชาติคนเราจะเป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบอยู่โดดเดี่ยว ชอบอยู่เป็นกลุ่ม เป็นสังคม ซึ่งองค์กรอาจจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมหรือชมรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมฟุตบอล เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมร่วมกัน

2.4 ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem needs) คือ ความต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ ซึ่งองค์กรอาจตอบสนองด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้เหมาะสม

2.5 ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self–realization หรือ Self-actualization) ได้ใช้ความสามารถสูงสุดที่เรามีออกมา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เรามุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้

3. ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป ความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงสุด (Satisfaction–Progression process)

ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจว่าพนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับใดแล้วจัดการตอบสนอง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจอย่างเหมาะสม



ภาพประกอบ 2 ลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2552 : 159

จากทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ สามารถสรุปได้ว่ามนุษย์มีความต้องการอย่างเป็นระดับ เมื่อแต่ละระดับความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะมีแรงขับทำให้เกิดความต้องการในระดับต่อไป โดยระดับความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม ความต้องการยอมรับนับถือ และความต้องการบรรลุสิ่งที่ตั้งใจ

ทฤษฎี ERG (ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (พิบูล ทีปะปาล. 2550 : 141-143 ; อ้างอิงจาก Alderfer. 1969 : 141-143) ได้ทำการศึกษาพัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ใหม่ เพื่อให้ง่ายเข้า และตั้งชื่อว่าเป็น “ทฤษฎี ERG” หรือ “ERG Theory” และได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของคนใหม่ว่าประกอบด้วย 3 อย่าง ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่รอด (Existence Needs : E) เป็นความต้องการเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) และความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ของมาสโลว์

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs : R) เป็นความต้องการเทียบได้กับความต้องการทางสังคม (Social Needs) และความต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม (Esteem needs) ของมาสโลว์

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการเทียบได้กับความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self–Actualization needs) ของมาสโลว์

ภาพประกอบ 3 เปรียบเทียบทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

และทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์

ที่มา : พิบูล ทีปะปาล. 2550 : 141-143

ทฤษฎีจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็นความต้องการอยู่รอด ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม และความต้องการก้าวหน้าและเจริญเติบโต ซึ่งมีลักษณะคล้ายทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้ในการจูงใจพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพึงพอใจ

ทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory)

เฮอร์ซเบอร์ก (สมใจ ลักษณะ. 2552 : 71-73 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959 : 71-73) ได้เสนอทฤษฎี ที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยค้นพบสาเหตุจูงใจ 2 สาเหตุ หรือ 2 องค์ประกอบ จึงมักเรียกทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ใน 2 องค์ประกอบนี้ คือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene) และสิ่งจูงใจ (Motivator) โดยมีสาระสำคัญ คือ

1. องค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene) หรือสภาพการทำงานภายนอก (Extrinsic Job comditions) ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสม จะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงาน (Job dissatisfaction) ลง แต่ถึงมีองค์ประกอบนี้สมบูรณ์ก็ไม่ได้ช่วยทำให้บุคคลรักและพอใจในงานแต่อย่างใด เพราะ "การลดความไม่พอใจในงาน" เป็นคนละเรื่องกันกับ "ความรัก และพอใจในงาน" ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สองที่จะกล่าวถึงต่อไปเพียงองค์ประกอบเดียว

องค์ประกอบด้านสุขอนามัย คือ การจัดลักษณะงาน เงื่อนไขในการทำงานและบรรยากาศในการทำงานทางกายภาพ (Physical) และทางสังคม (Social) ให้ลดความไม่พึงพอใจการทำงาน องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับ

1.1 เงินเดือน รายได้

1.2 ความมั่นคงในการทำงาน

1.3 สถานะ ตำแหน่ง หน้าที่

1.4 สภาพเงื่อนไขวิธีการทำงาน

1.5 สิ่งแวดล้อม เครื่องมือเครื่องใช้

1.6 ลักษณะการบังคับบัญชา

1.7 คุณภาพของการช่วยเหลือแนะนำ (Supervision)

1.8 คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า

2. องค์ประกอบสิ่งจูงใจ (Motivator) หรือสภาพการทำงานภายใน (Intrinsic Job conditions) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรักพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ซึ่งจะเป็นที่มาของการมีขวัญกำลังใจ เต็มใจสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร แต่ถ้าขาดองค์ประกอบ

นี้ก็ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่อย่างใด การขาดองค์ประกอบนี้จะทำให้บุคคลทำงานได้ไม่เต็มที่ ได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย การจัดองค์ประกอบนี้เน้นที่ลักษณะเนื้องานโดยตรง เช่น

2.1 งานตรงความถนัด ความสามารถ

2.2 ได้งานตรงความสนใจ

2.3 งานท้าทาย

2.4 ตัดสินคุณค่าของคนที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.5 การได้รับการยอมรับนับถือในหน้าที่การงาน

2.6 การเห็นแนวทางเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.7 มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งในการทำงาน

สรุปได้ว่าทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีสององค์ประกอบ คือ องค์ประกอบสุขอนามัย ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสมจะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงาน และ องค์ประกอบสิ่งจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรักพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถนำปัจจัยทั้งสององค์ประกอบ มาเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร นักวิชาการได้มุ่งเน้นสนใจและให้ความสำคัญที่จะศึกษาถึงปัจจัย ที่ส่งผลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งได้เสนอแนะปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

สเตียร์ (ณัฐชัย วงศ์ศุภลักษณ์. 2552 : 57-60 ; อ้างอิงจาก Steers. 1977 : 35) ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุถึงคุณสมบัติของบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส ฯลฯ

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job characteristics) หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายในงาน (Variety) ความประจักษ์ในงาน (Task identity) ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) และงานที่มีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กับผู้อื่น (Social interactions)

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experiences) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความรับรู้ต่อการทำงานในองค์กรที่ผ่านมาเป็นอย่างไร ซึ่ง สเตียร์ (Steers) ได้กำหนด

ไว้ 4 ลักษณะ คือ ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร (Group attitudes) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร (Met expectation) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร (Personal importance) และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ (Organization dependability)

ต่อมา สเตียร์ (ณัฐชัย วงศ์ศุภลักษณ์. 2552 : 58-60 ; อ้างอิงจาก Steers. 1977 : 36) สรุปว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสามารถพบอยู่โดยทั่วไปในสภาพแวดล้อมของการทำงานนั่นเอง ซึ่งพอจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ที่สำคัญได้ 4 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Personal characteristics)
2. ลักษณะของงานหรือบทบาทที่ปฏิบัติ (Job or Role characteristics)
3. ลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural characteristics)
4. ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (Work experiences)

1. ลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Personal characteristics) ลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่

1.1 อายุ (Age) งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า ถ้าสมาชิกขององค์กรมีอายุมากขึ้นก็จะยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากอายุทำให้คนตระหนักว่าทางเลือกในการทำงานของตนลดลง เพราะเมื่อคนอายุมากขึ้นมักจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงและสิ่งจูงใจที่จะทำให้เขาออกไปทำงานในองค์กรอื่นก็ต้องสูง เพียงพอที่จะทำให้เขาย้ายออกไปและสิ่งนี้เองทำให้แรงดึงดูดใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานอื่นลดลง ดังนั้น การเคลื่อนไหวระหว่างองค์กรจะลดลงเมื่อคนมีอายุมากขึ้น คนจึงอยู่กับองค์กรมากขึ้น และทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย อายุจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กรหรืออาจอธิบายได้อีกแง่มุมตามแนวความคิดของเบคเกอร์ (Becker) ว่าอายุชี้ให้เห็นถึงระยะเวลาที่ผู้นั้นปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ซึ่งทำให้มีการสั่งสมการลงทุนไปกับระบบการจ้างงานขององค์กรจำนวนมาก ผู้ที่มีอายุสูงจึงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่า เนื่องจากพิจารณาว่าการลาออกจากองค์กรจะทำให้สูญเสียทรัพยากรต่างๆ ที่ได้สั่งสมไว้ในขณะที่ตนมีทางเลือกน้อยลง

1.2 เพศ (Sex) ผลจากการศึกษาจากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย ได้เสนอความเห็นว่าการที่เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย อาจเป็นผลมาจากข้อจำกัดทางด้านอาชีพ (Occupational barriers) มากกว่า เนื่องจากเพศหญิงค่อนข้างจะหางานทำได้ยากกว่าเพศชายจึงมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.3 สถานภาพสมรส (Marital status) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลตัวหนึ่ง กล่าวคือคนที่แต่งงานมีครอบครัวแล้วมักจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่เป็นโสด โดยเฉพาะเพศหญิงที่

แต่งงานมีครอบครัวแล้วย่อมต้องการความมั่นคงในอาชีพ (Job security) มากกว่า รวมทั้งคิดถึงการสูญเสียในผลประโยชน์หรือสวัสดิการที่ตนควรจะได้รับหากต้องออกจากองค์กร

1.4 อายุงานหรือระยะเวลาที่ได้ดำรงตำแหน่งในองค์กร (Tenure) สมาชิกในองค์กรที่ทำงานหรืออยู่กับองค์กรมานานก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพราะการมีอายุงานในองค์กรมากก็มีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมาย คุณค่า และความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเป็นเงาตามตัว และระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรก็เปรียบเสมือนกับการลงทุนอย่างหนึ่ง ยิ่งสมาชิกมีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้นก็จะเป็นการสั่งสมสิ่งจูงใจในการทำงาน และเป็นการพัฒนาอาชีพของตนในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลได้รับรางวัลจากองค์กร เช่น บำนาญ ผลประโยชน์การแบ่งปันผลกำไร สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้คนอยู่ในองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

1.5 ระดับการศึกษา (Education) ผลจากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน พบว่าการศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงมักจะมีความผูกพันต่อวิชาชีพ (Profession) ของตนมากกว่าจะผูกพันต่อองค์กรอีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความคาดหวัง (Expectation) ต่อองค์กรสูง และเมื่อองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของเขาได้ เขาก็จะผูกพันต่อองค์กรน้อยลง นอกจากนี้ ผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีโอกาสทางด้านอาชีพ สมัครงานได้ง่ายกว่า โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันมีองค์กรใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากและมีการขยายตัวขององค์กรต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการเปิดรับตำแหน่งงานมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูง ๆ และผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีโอกาสในการทำงานในหลาย ๆ ประเภทได้ เพราะงานในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดสาขาเฉพาะเจาะจงมากนัก นอกจากงานที่จะต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านเท่านั้น ทำให้สามารถทำงานได้อย่างหลากหลายจึงสามารถเปลี่ยนงานได้ง่าย

1.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากสามารถทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่ต้องกระตือรือร้นมากนัก ไม่เดือดร้อนต่อการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ แต่ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะมีความคาดหวังต่อองค์กรสูงในความก้าวหน้าของตน หากองค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ เขาก็จะยังคงอยู่กับองค์กรได้แต่ถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองได้หรือมีองค์กรอื่นเสนองานที่ดีกว่าเหนือกว่าเขาก็จะขาดความผูกพันต่อองค์กรได้ง่าย

2. ลักษณะของงานหรือบทบาทที่ปฏิบัติ (Job or Role characteristics) งานวิจัยของสเตียร์ (Steers) ได้นิยามลักษณะงานว่า หมายถึง

2.1 ความท้าทายของงาน (Job challenge)

2.2 ความหลากหลายของงาน (Variety)

2.3 การมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงาน (Autonomy)

2.4 การได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน (Role clarity) เพื่อไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท (Role ambiguity)

3. ลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural characteristics) ลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับระดับความเป็นทางการ (Degree of formalization) ภาระหน้าที่ที่จะต้องพึ่งพิงต่อกัน (Functional dependence) รวมทั้งการกระจายอำนาจจากองค์กร (Decentralization) เป็นระบบที่ไม่เป็นทางการจนเกินไป มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ทุกคนทำงานโดยช่วยเหลือสนับสนุนต่อกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้แก่สมาชิก ก็จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนำมาซึ่งความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนั้น การมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจ (Participation In decision-making) ความเป็นตัวของตัวเองหรือการมีอิสระ (Worker ownership) และการควบคุมขององค์กร (Control of the organization) ก็ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน สเตียร์ (Steer. 1977 : 58)

กฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นตัวกำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์กรหากมีความเคร่งครัดและเข้มงวดมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลเสียกับหน่วยงาน 2 ประการ กล่าวคือ 1) จะกลายเป็นสิ่งที่บิดเบือนเป้าหมายของหน่วยงานได้ เพราะกลายเป็นว่าพฤติกรรมที่เหมาะสมคือพฤติกรรมที่ยึดติดกับกฎระเบียบที่วางไว้เท่านั้น โดยมิได้คำนึงถึงสถานการณ์ ในขณะนั้นและเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไร และ 2) ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันกับงาน สืบเนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะการรับรู้ว่าขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบถูกกำหนดไว้ว่าต้องทำมากน้อยเพียงใด และด้วยวิธีการแบบใดจึงจะถูกต้องและรอดพ้นจากการถูกลงโทษ ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าตนไม่มีอิสระในการทำงาน ความทุ่มเทหรือการอยากสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในงานก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะเกรงว่าจะไปขัดแย้งกับกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความรู้สึกผูกพันหรือเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ปฏิบัติ

การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Participatory) จากการศึกษาของนักวิชาการ พบว่าการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบาย และการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาไม่ใช้อำนาจหน้าที่ตามรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) มากเกินไป ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะดึงดูดให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

4. ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (Work experiences) ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นการรับรู้ของสมาชิกที่ว่าองค์กรได้สร้างสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตนได้มากน้อยเพียงใด หรือในช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ตนได้รับ

ประสบการณ์ในทางที่เป็นคุณหรือโทษแก่ตนอย่างไรบ้าง ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานจึงถูกมองว่าเป็นอิทธิพลของการกล่อมเกลาเรียนรู้ทางสังคม (Major socializing force) และเป็นการแสดงถึงการมีอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิตวิทยาที่องค์กรเป็นผู้สร้างขึ้นมา เพื่อจะกล่อมเกลาความนึกคิดของสมาชิกให้คล้อยตาม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

4.1 ลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Personal characteristics)

4.1.1 เพศ (Age)

4.1.2 อายุ (Sex)

4.1.3 สถานภาพ (Status)

4.1.4 อายุงานหรือเวลาที่ดำรงตำแหน่งในองค์กร (Tenure)

4.1.5 ระดับการศึกษา (Educational level)

4.1.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation)

4.2 ลักษณะของงานหรือบทบาทที่ปฏิบัติ (Job or Role characteristics)

4.2.1 ความท้าทายของงาน (Job challenge)

4.2.2 ขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ (Job scope)

4.2.3 ความก้าวหน้าในการทำงานและการประสบความสำเร็จในการทำงาน

4.2.4 ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

4.3 ลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural characteristics)

4.3.1 ระดับความเป็นทางการ (Degree of formalization)

4.3.2 ภาระหน้าที่ที่จะต้องพึ่งพิงต่อกัน (Functional dependence)

4.3.3 การกระจายอำนาจ (Decentralization)

4.3.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจ (Participation in decision–Making)

4.3.5 ความเป็นตัวของตัวเองหรือการมีอิสระ (Worker ownership)

4.3.6 การควบคุมขององค์กร (Control of organization)

4.4 ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (Work experiences)

4.4.1 ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร

4.4.2 ความน่าเชื่อถือและความพึ่งพาได้ขององค์กร

4.4.3 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร

4.4.4 ระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่ง

4.4.5 การเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน

4.4.6 ระบบการพัฒนาบุคคล

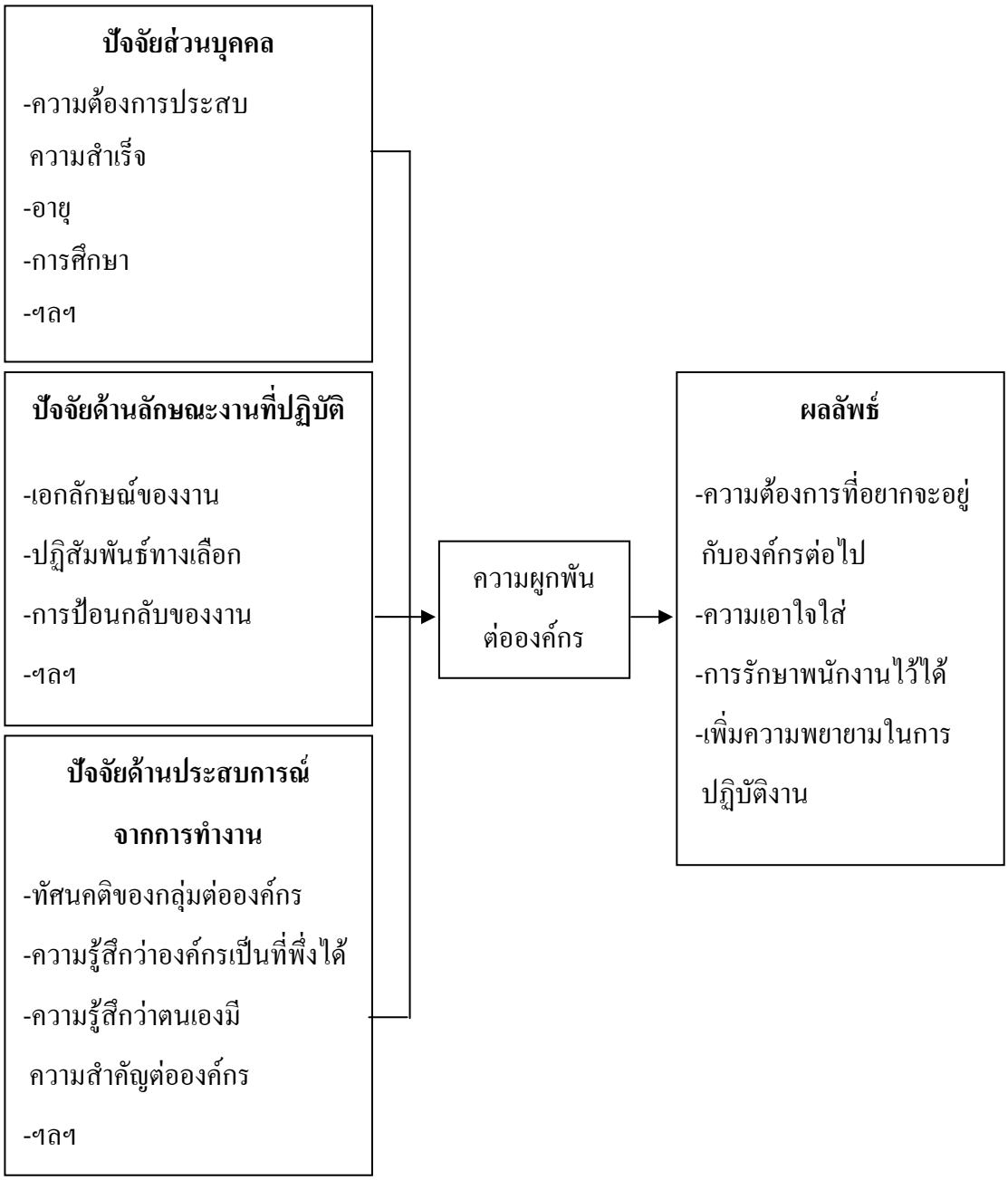
สเตียร์ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2552 : 195-196 ; อ้างอิงจาก Steers. 1977 : 47) ได้นำเสนอแบบจำลองเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็นสามส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of commitment)
2. ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)
3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of commitment)

สำหรับองค์ประกอบของปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร สเตียร์ (Steers) เสนอว่ามี 3 กลุ่มคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal characteristics)
2. ลักษณะงาน (Job characteristics)
3. ประสบการณ์ในงาน (Work experiences)

จากองค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำองค์ประกอบของปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรของ สเตียร์ (Steers) ทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าว มาแสดงแบบจำลองเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรได้ดังต่อไปนี้ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2552 : 196)



ภาพประกอบ 4 แบบจำลองความผูกพันต่อองค์กร ของ ริชาร์ด เอ็ม สเตียร์

(Richard M.Steers.1977)

ที่มา : พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2552 : 196.

ปรียาพร พาสนาวุฒิพงศ์ (2553 : 53-54) กล่าวว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรมาจาก 3 แนวคิด คือ 1) ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านความเชื่อถือและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานในองค์กร มีตัวแปรที่สำคัญคือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความหลากหลายในด้านสายงานที่ปฏิบัติ เช่นงานธุรการ งานเทคนิคเฉพาะทาง 2) เน้นด้านการลงทุนมีตัวแปรที่มาของความผูกพันที่เรื่องของผลประโยชน์ตอบแทน การที่บุคคลผูกพันกับองค์กรอย่างต่อเนื่องหากออกจากองค์กร ไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันการรับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนและรับรู้ถึงการเลือกที่มีขีดจำกัดทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะความจำเป็น 3) ด้านความผูกพันเนื่องจากภาระหน้าที่เป็นผลมาจากการอยู่ร่วมทางสังคมในองค์กรและการแลกเปลี่ยนทำให้บุคคลถือว่าเป็นหน้าที่ที่เขาควรจะอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อตอบแทนองค์กร

จำนง เหล่าคงธรรม (2554 : 28-29) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน ต่อองค์กร (Antecedent of Organizational Commitment) แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล จากการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลหลาย ๆ อย่างมีความสัมพันธ์ต่อองค์กร เช่น อายุ สถานภาพในการทำงาน (ถาวรหรือชั่วคราว) สมาชิกขององค์กรที่มีอาวุโสทั้งอายุและอายุการทำงาน จะมีความผูกพันต่อองค์กร แต่ความสัมพันธ์นั้นเป็นไปทางกลับ คือ คนที่มีระดับการศึกษาสูงมักจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย ลักษณะความสัมพันธ์นี้ อาจอธิบายได้ว่าเกิดขึ้นเพราะคนที่มีการศึกษาสูงมักมีการคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับจากองค์กรสูง อีกทั้งคนที่มีการศึกษาสูงมักมีความเชื่อมั่นในตนเองเกี่ยวกับโอกาสในการหางานใหม่

เพศเป็นปัจจัยส่วนบุคคลอีกประการหนึ่งที่นักวิชาการให้ความสนใจ จากการศึกษาพบว่า ผู้หญิงในลักษณะของกลุ่มจะมีความผูกพันมากกว่าผู้ชาย ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับโอกาสในการหางานทำของผู้หญิง นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ (Personality) และพบว่าปัจจัยหลายๆ อย่าง มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น แรงจูงใจในการทำงาน การตระหนักหรือเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความต้องการของตน เป็นต้น

2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน เป็นปัจจัยในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่งาน ที่พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน คนที่ได้ทำงาน ที่ท้าทายความสามารถสูง พบว่ามีความผูกพันต่อองค์กรมาก ความเข้าใจในหน้าที่หรือบทบาท ในการทำงานพบว่า มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพอใจในการทำงานก็เป็น คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน รวมทั้งความพอใจในตัวงานหรือหน้าที่ที่ทำ (Satisfaction with work it self) ความพอใจในการควบคุมดูแล

ของหัวหน้า (Satisfaction with supervision) และความพอใจที่จะได้รับจากระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Satisfaction with promotion) คือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวกับองค์กร หรือโครงสร้างขององค์กร ที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน คนที่ทำงานและรู้สึกว่ามีการกระจายอำนาจมาก หน้าที่งานมีความสัมพันธ์และกฎข้อบังคับ ขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจน พบว่ามีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่ไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้หรือได้รับน้อยกว่า

ความเป็นเจ้าของกิจการ (Work ownership) ก็มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กรของสมาชิก เมื่อสมาชิกมีการลงทุนหรือมีส่วนของการเป็นเจ้าของก็จะมีความผูกพัน ต่อองค์กรมากกว่าการเป็นพนักงานธรรมดา นอกจากนี้การที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารงานขององค์กร ก็พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

4. ประสบการณ์จากการทำงาน ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับในระหว่างการทำงานกับองค์กรก็มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ประสบการณ์ในการทำงาน ที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจ ความเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อองค์กร ว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจองค์กรสูงก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก

การตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกต่อองค์กร หรือการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อสมาชิกก็มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนั้นความคาดหวังก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ถ้าสมาชิกได้รับสิ่งที่คาดหวังจากองค์กรก็ทำให้สมาชิกมีความผูกพันสูงกว่าสมาชิกที่ไม่ได้รับการตอบสนองตามความคาดหวัง ทัศนะของเพื่อนร่วมงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง เพื่อนร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ก็พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้วย ความยุติธรรมของค่าตอบแทนและลักษณะผู้นำ ก็ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพ็ญศรี เมณเสน (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงินบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน และ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงิน กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานสายงานการเงิน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงินบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้านความมีอิสระในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสำคัญของงาน ด้านการพิจารณาผลตอบแทน ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความท้าทายของงาน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงินบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) ด้านความผูกพันที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ต่อไป และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร พนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก 3) พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการเงิน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4)พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน ระดับตำแหน่งและระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการเงิน บริษัท กสทโทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน 5) ปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายงานการเงินในระดับต่ำถึงระดับต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพัตรา ชูลิกรณ์ (2551. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาพนักงานธนาคารธนชาต จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนชาติ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีระดับความผูกพันต่อองค์การสนระดับปานกลาง จากการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และความคิดเห็นปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และปัจจัยด้านการรับรู้ ด้านความสัมพันธ์กับ

ผู้ร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

อรวรรณ โต๊ะเงิน (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสมาคม ไว ดับยู ซี เอ กรุงเทพฯ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสมาคม ไว ดับยู ซี เอกรุงเทพฯ พบว่าเป็น เพศหญิง ร้อยละ 71.1 และเพศชาย ร้อยละ 28.9 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ32.0 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.6 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 62.9 รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 47.4 และมีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็น ร้อยละ 40.2 2) ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสมาคม ไว ดับยู ซี เอ กรุงเทพฯ พบว่าบุคลากรสมาคม ไว ดับยู ซี เอ กรุงเทพฯ มีความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (X=3.89) 4) การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสมาคม ไว ดับยู ซี เอ กรุงเทพฯ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสมาคม ไว ดับยู ซี เอกรุงเทพฯ ในด้านอายุ รายได้ และระยะเวลาในการทำงานมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

บรรพต ไชยกิจ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เวสเทิร์นดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด โดยเก็บรวมรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 400 คน จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 23-27 ปี ระดับการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีสถานภาพโสด ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานเป็น พนักงานรายวันฝ่ายผลิต (DL) ในฝ่ายผลิต มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 7,501-9,000 บาท และมีระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยระหว่าง 4-6 ปี ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยสามารถเรียงลำดับระดับความคิดเห็นต่อองค์กรจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านงาน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ได้แก่ อายุ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการทำงาน

ชาญวุฒิ บุญชม (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน พบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ในภาพรวม

ระดับความผูกพันอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในตัวแปรด้านความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในตัวแปรด้านการยอมรับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

ปรียาพร พาสนาวุฒิพงศ์ (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานคลังจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตการทำงานและระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานคลังจังหวัด เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาใช้วิธีแบบเจาะจงบุคลากรของสำนักงานคลังจังหวัดในเขต 7 จำนวน 140 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรของสำนักงานคลังจังหวัด มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความผูกพันองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบและรายได้ที่ต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลโดยรวมมีความผูกพันที่มีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ยกเว้นระดับการศึกษา มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานคลังจังหวัด มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วนิดา เหรียญจิโรจน์ (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 โดยทำการศึกษาจากเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 จำนวนทั้งหมด 107 ราย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก คือมีความผูกพันต่อองค์กร เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” (Engaged) เมื่อพิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant) พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในระดับเห็นด้วยมาก คือ มีความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านองค์กรและด้านภาวะผู้นำ ส่วน ด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในระดับ เฉยๆ คือ ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอิทธิพลต่อปัจจัย ทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ เพศ ส่วน อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่ง ไม่มีผลต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้าน

อนัญญา ลัทธิกุล (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรภาควิชาและบุคลากรหน่วยงานภายในคณะ และเปรียบเทียบระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ในอนาคต เก็บรวมรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร คือ บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานภายในคณะ เช่นงานบริหารธุรการ งานคลังและพัสดุ งานประกันคุณภาพ งานวิจัย และวิเทศน์สัมพันธ์ งานบริการการศึกษา ศูนย์บริการวิศวกรรม รวมทั้งบุคลากรในภาควิชาทั้ง 7 ภาควิชา คือ ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล ภาควิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ภาควิชาวิศวกรรมเหมืองแร่ บุคลากรของคณะวิศวกรรมศาสตร์ รวมทั้งหมด 339 คนกลุ่มตัวอย่างคิดเป็น 184 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรภาควิชาและบุคลากรภายในหน่วยงานคณะ มีความแตกต่างกัน 3) ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการ มีความแตกต่างกัน

อมรรัตน์ บำรุงผล (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรกรณีการควบรวมกิจการ บริษัท มอริ เซอิ กิ แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด. ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี และมีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่ 20,001-30,000 บาท ประเภทงานที่รับผิดชอบมีธุรการ–สนับสนุน วิชาชีพเฉพาะ และบริหาร-จัดการ โดยผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันก่อนและหลังการควบรวมกิจการ พบว่าก่อนและหลังการควบรวมกิจการ บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อทำการวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยศึกษาด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และ ความต้องการรักษาความเป็น

สมาชิกขององค์กร พบว่า มีบางประการที่ส่งผลแตกต่างกันระหว่างก่อนและหลังการควบรวมองค์กร โดยเฉพาะในด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ในเรื่องของการยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร โดยผลการศึกษาสามารถนำเสนอให้ผู้บริหารมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องของความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง ภายหลังการควบรวมองค์กร เพื่อทำการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้อาจดำเนินการโดยการรวมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

จำนง เหล่าคงธรรม (2554 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามสถานภาพในการ ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความผูกพันต่อองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านการต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ โดยผู้บริหาร และครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

มานะ อยู่ทรัพย์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องระดับความผูกพันต่อองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของครูและเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ได้ศึกษา 3 ด้าน คือ 1) ค้านความศรัทธา 2) ด้านความทุ่มเท และ 3) ด้านความภักดี จำแนกตามระดับการศึกษา และระยะการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.96 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 จำนวน 354 คน พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปค่าน้อย คือ ด้านความทุ่มเท ด้านภักดี ด้านความศรัทธา ตามลำดับ การเปรียบเทียบระดับความผูกพัน

ต่อองค์การของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของครูแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ต่างกัน ระดับความผูกพันต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีอายุระยะเวลาปฏิบัติงาน 21-30 ปี มีระดับความผูกพันต่อองค์การของครูมากกว่า ครูที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี

คาร์เลส (Carless. 2005 : Abstract) ศึกษาถึงผลของการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และบุคคลกับองค์กร นโยบายความเท่าเทียมกัน (Equal employment opportunity-EEO) การได้รับโอกาสจากสังคม (Social support network) ที่มีผลต่อความผูกพันต่ออาชีพและมีความตั้งใจที่จะคงในอาชีพต่อไป จากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้สมัครตำรวจออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน บุคคลกับองค์กร การได้รับโอกาสจากสังคม และนโยบายความเท่าเทียมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในอาชีพ และความตั้งใจที่จะทำอาชีพนั้นตลอดไป