ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21

Employee Engagement in Organization 21st Century

ภัสร์ชนกพรรณ อนุชาติไชย[1], อนันต์ ธรรมชาลัย[2], รวีภัทร์ ฉัตรไชยเดช[3] และ ตรีลุพธ์ ธูปกระจ่าง[4]

Phaschanokphan Anuchatchai[1], Anan Thamchalai[2], Raveepat Chatchaiyadej[3] and Trelup Toopgrajank [4]

[1,2,3]คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

[4]นักวิชาการอิสระ

[1,2,3]Faculty of Political Science North Bangkok University, Thailand

[4]Independent Scholar, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [1]phaschanokphan.anuc@northbkk.ac.th

Received March 8, 2025; **Revised** March 29, 2025; **Accepted** March 25, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 โดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคปัจจุบันประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) อารมณ์ 2) ความรู้สึก/จิตใจ และ 3) ร่างกาย/พฤติกรรม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบหลักมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ โดยในองค์ประกอบหลักที่ 1 (อารมณ์) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ แนวโน้มที่จะลาออก ความพึงพอใจ ความคาดหวัง การแสดงออก และการตัดสินใจลาออก ในองค์ประกอบหลักที่ 2 (ความรู้สึก/จิตใจ) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับรู้/ความรู้สึก การได้รับค่าตอบแทน ความยุติธรรม การชื่นชม ความมีคุณค่า รางวัลและการยอมรับ ความมั่นคง และความเข้าใจ และในองค์ประกอบหลักที่ 3 (ร่างกาย/พฤติกรรม) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับโอกาสจากผู้บริหาร การหมดไฟ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร การมีส่วนร่วมจากเพื่อนร่วมงานและสังคม การได้รับอิสระในการทำงาน ความทุ่มเทของร่างกาย การเพิ่มผลผลิต และค่านิยม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นมีความซับซ้อนและมีหลายมิติ ซึ่งการพัฒนาและส่งเสริมความผูกพันดังกล่าวต้องคำนึงถึงทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรม เพื่อให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมและสร้างผลงานได้อย่างยั่งยืนในองค์กร

คำสำคัญ: ความผูกพันของพนักงาน; องค์กร; ศตวรรษที่ 21

Abstract

The aim of this study is to examine employee organizational commitment in the 21st century based on relevant theories, concepts, and research. The findings show that employee organizational commitment in the present era consists of three main components: 1) Emotion, 2) Feelings/Mindset, and 3) Body/Behavior, with each main component comprising several subcomponents. The first main component (Emotion) includes five subcomponents: turnover intention, job satisfaction, expectations, expressions, and decision to resign. The second main component (Feelings/Mindset) consists of eight subcomponents: perception/feeling, compensation, fairness, appreciation, value, rewards and recognition, security, and understanding. The third main component (Body/Behavior) contains nine subcomponents: receiving opportunities from management, burnout, work environment, relationships with organizational structure, collaboration with colleagues and society, autonomy in work, physical commitment, productivity increase, and values. The study suggests that employee organizational commitment in the 21st century is complex and multifaceted. Developing and enhancing this commitment requires attention to emotional, psychological, and behavioral aspects to ensure employees' engagement and sustainable contribution within the organization.

Keywords: Employee Engagement; Organization; 21st Century

บทนำ

บริบทขององค์กรที่มีนวัตกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ส่งผลให้องค์กรภาคธุรกิจของทั่วโลกต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและผู้บริหารองค์กรทั่วโลก การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความภักดี การรับรู้ต่อการให้โอกาสในความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่งช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร และช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่มีสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น

พนักงานที่ขาดความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญต่อองค์กรโดยตรง ซึ่งหลายองค์กรได้รับผลกระทบในวงกว้างทั่วโลกมากหรือน้อยแตกต่างตามบริบทในการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์กร มีงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่ำต่อองค์กรมักแสดงออกถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีอัตราการลาออกที่สูงขึ้น และส่งผลให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง จึงเป็นเหตุทำให้องค์กรต้องเสียต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสรรหาพนักงานใหม่และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ปัญหานี้ทวีความรุนแรงขึ้นในหลายองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของพนักงานในยุคใหม่ได้ เช่น การให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขาดโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และบางกรณีอาจไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้บริหารจะทำให้พนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับต่ำจะส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ทำให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงอาจเลือกที่จะลาออกหรือไม่ใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในองค์กรเกิดการลาออก ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรงในการทำงานที่มีประสิทธิภาพลดลง ส่งผลต่อการดำเนินการสรรหาพนักงานยากขึ้น และใช้ระยะเวลาที่ต้องฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่เพื่อให้เกิดทักษะความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้เท่าพนักงานเก่าในตำแหน่งเก่าที่ลาออกไป ดังนั้นการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงานให้อยู่กับองค์กรในระยาวได้ องค์กรนั้นประสบกับความสำเร็จและเกิดศักยภาพขององค์ทีมพนักงานสามารถการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง (Kongkeaw, Phetsatit & Thamchalai, 2024)

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าวสรุปได้ว่า บริบทขององค์กรที่มีนวัตกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่งผลให้องค์กรภาคธุรกิจของทั่วโลกต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรธุรกิจเติบโตขึ้นพร้อมกับผลประกอบการที่สูงขึ้นต้องมีการบริหารจัดการในการสร้างแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรย่อมช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงานได้ โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีการตัดสินใจลาออกน้อยลง และสามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ มีศักยภาพไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้มากที่สุด ซึ่งบทความนี้ได้นำเสนอในประเด็นต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย ความหมายของ

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร องค์ความรู้จากการศึกษา ส่วนสรุปของบทความ และองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากบทความนี้

ความหมายขององค์กรในยุคศตวรรษที่ 21

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ Wikipedia (2024); Henry (1999); and Thamchalai (2020) ได้ความหมายไปในทิศทางเดียว โดยผู้วิจัยขอสรุปเป็นภาพรวมดังนี้ องค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 (Organization 21st Century) หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์การที่แสวงผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่าง ๆ และ องค์การที่ไม่แสวงผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น ส่วนปัจจัยต่อเนื่องที่สำคัญคือทุนสนับสนุนการปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรในยุคใหม่นั้น ทุนที่มีค่าที่สุดขององค์กรจะไม่ใช่บรรดาสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Physical Asset) กลับเป็นทุนที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา ซอฟต์แวร์ แบรนด์ความรู้ วิธีการบริหารงาน นวัตกรรมแนวคิดใหม่ ๆ เป็นต้น

องค์กรในยุคศตวรรษที่ 21

Sutthawart (2017) ได้กล่างถึงทฤษฎีองค์การ ในศตวรรษที่ 21: The Next Station of Organization Theory ว่า “บนเส้นทางสายการจัดการในอดีตนั้น ถูกรายล้อมด้วยการผลิตและกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ที่มิได้มีความสลับซับซ้อนมากนัก จึงไม่ต้องอาศัยระบบของการจัดการเฉกเช่นในปัจจุบัน แต่จุดเปลี่ยนที่สำคัญ คือ การเกิดขึ้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมประมาณปี ค.ศ. 1880 ส่งผลต่อสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ให้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ ที่ได้กระตุ้นให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเริ่มเป็นที่ยอมรับและขยายตัวมากขึ้น รวมถึงได้มีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ ภายใต้รูปแบบการดำเนินงานที่เรียกว่า องค์การ ซึ่งก็คือการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถพบได้ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง ในฐานะเป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีรูปแบบและลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทนั้น ๆ ดังนั้น ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี เพราะว่าการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นที่มั่นคงต่อการดำเนินงาน การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ได้ท้าทายองค์การให้ต้องเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ

โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การควรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัย เพียงพอต่อการรับมือกับมรสุมต่าง ๆ เหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการจากจุดเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน

Watcharasin & Chalardsakul (2023) การบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 องค์กรต้องมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทายภายใต้การแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงต้องวางนโยบายด้านนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ นโยบายต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่อยู่ในความสนใจของประชาชนทั่วไป และต้องไม่ส่งผลกระทบต่อนโยบายที่สำคัญขององค์กร ในขณะเดียวกันควรหลีกเหลี่ยงการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ความสับสนระหว่างนวัตกรรมกับสิ่งแปลกใหม่ และความสับสนระหว่างกิจกรรมกับการเคลื่อนไหว แต่ทุนยังเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญเปลี่ยนแปลงเสมอ บทบาทของทุนที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้หลายองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องมีทุน หรือสะสมทุนในจำนวนมาก ความท้าทายด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญต่อประเด็นสภาวะทางสังคม วิถีชีวิตของคน การเข้าถึงเทคโนโลยี ความหลากหลายและความขัดแย้งกับ ส่งผลให้ผู้นำจำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่แตกต่างจากยุคที่ผ่านมา และการจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย และทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้ สำหรับการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรสามารถเลือกทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป

สรุปได้ว่า องค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 มีความท้าทายสูงมาก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งนี้เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาการลูกค้า ทีให้องค์กรให้ต้องเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการที่ทันสมัย เพียงพอต่อการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งการผลิต การค้าและการบริการให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริหารเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 เช่น การแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนภายใองค์กร ผู้นำยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสร้างความท้าทายภายใต้การแข่งขันที่สูงขึ้น การวางนโยบายด้านนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ นโยบายสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและอยู่ในความสนใจของประชาชน

ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

มีนักวิชาการการได้ให้ความหมายของคำว่า “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร” ไว้ดังนี้

Kahn (1990) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่พนักงานนำตัวตนที่แท้จริงมามีส่วนร่วมในงาน โดยมีการมีส่วนร่วมในหลายมิติ ทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก และทางร่างกาย ที่สะท้อนถึงการทุ่มเทและมุ่งมั่นในการ

ทำงาน การเชื่อมโยงความสามารถและความสนใจส่วนบุคคลกับงานรวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร

May et al. (2004) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่พนักงานได้นำตัวตนที่แท้จริงของตนเองมาผสมผสานกับกิจกรรมการทำงาน กระบวนการนี้ถูกขับเคลื่อนโดย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณค่าในงาน (Meaningfulness) ความมั่นคงทางต่ออาชีพ (Safety) และความพร้อมทางจิตใจ (Availability) ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น พร้อมกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอย่างยั่งยืน

Saks (2006) กล่าวว่า เป็นระดับความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมทางจิตใจที่ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับงาน โดยการมีส่วนร่วมนี้สะท้อนทั้งในด้านพฤติกรรมและความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งการมีความผูกพันนี้จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่สูง ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Steers & Porter (1979) กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ที่พนักงานมีต่อหน่วยงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความผูกพันนี้สะท้อนถึงการมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในกระบวนการที่เชื่อมโยงพนักงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Allen & Meyer (1990) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นสามมิติหลัก ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ที่แสดงถึงความจงรักภักดี, ความผูกพันทางคงที่ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาผลกระทบจากการออกจากองค์กร, และความผูกพันทางบรรทัดฐานที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของพนักงานต่อองค์กร

Luthans (2002) กล่าวว่า เป็นทัศนคติที่พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทำงานและการแสดงความคิดเห็นที่ช่วยส่งเสริมการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว การมีส่วนร่วมนี้ไม่ได้จำกัดเพียงแค่การปฏิบัติงานในหน้าที่ แต่ยังรวมถึงการแสดงความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่ส่งผลต่อการเติบโตและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมในมิติทางอารมณ์ จิตใจ และพฤติกรรม ซึ่งสะท้อนถึงระดับความมุ่งมั่นและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อองค์กร โดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน ได้แก่ การตระหนักถึงคุณค่าในงาน ความมั่นคงทางอาชีพ และ การมีส่วนร่วมเชิงรุก ล้วนเป็นองค์ประกอบที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงและยั่งยืนระหว่างพนักงานกับองค์กร การทำความเข้าใจแนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยุคปัจจุบัน เนื่องจากสามารถ

นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและรักษาความผูกพันของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล และลดอัตราการลาออก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงาน และวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ คณะผู้วิจัย และหน่วยงาน จำนวน 11 ผลงาน ผู้วิจัยขอสรุปแนวคิด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นเป็นมากกว่าแค่ความรู้สึกพึงพอใจในงาน แต่เป็นพลังขับเคลื่อนที่ซับซ้อน ซึ่งนักวิชาการได้พยายามถอดรหัสและทำความเข้าใจมาอย่างต่อเนื่อง

Kahn (1990) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีความผูกพัน (Engagement theory) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำความเข้าใจถึงศักยภาพสูงสุดของพนักงาน โดยทฤษฎีนี้ไม่เพียงแต่มองความผูกพันเป็นเพียงแค่ความรู้สึกพึงพอใจในงาน แต่เป็นการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในทุกมิติของความเป็นมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 1) มิติทางอารมณ์ (Emotional Engagement) หมายถึง รู้สึกดีกับงานและยังส่งผลต่อการเชื่อมโยงความรู้สึกส่วนตัวกับงานที่ทำอย่างแท้จริง 2) มิติทางจิตใจ (Cognitive Engagement) หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และใช้ความคิดสร้างสรรค์และปัญญาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาตนเอง 3) มิติทางกายภาพ (Physical Engagement) หมายถึง การทุ่มเทแรงกายแรงใจ การใช้พลังงานและความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีของคานห์นมีความโดดเด่นเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย ได้แก่ 1) ความเป็นองค์รวม อธิบายได้ว่าความผูกพันเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกันในทุกมิติของความเป็นมนุษย์ 2) การปลดล็อกศักยภาพ อธิบายได้ว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ พนักงานจะสามารถแสดงศักยภาพสูงสุดออกมา 3) ความยั่งยืน อธิบายได้ว่าการสร้างความผูกพันในทุกมิติจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนของทั้งพนักงานและองค์กร

May et al. (2004) ได้ให้ความหมายต่อยอดแนวคิดทฤษฎีความผูกพัน โดยเน้นโดยเน้นการศึกษาด้านปัจจัยภายในที่หล่อหลอมความผูกพันของแต่ละบุคคล เช่น สภาวะทางจิตใจ พฤติกรรมที่แสดงออก และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมภายในองค์กร ด้านวิชาการอย่างกว้างขวาง โดยแนวคิดนี้ ประกอบด้วย 1) ความมีคุณค่า (Meaningfulness) หมายถึง ความรู้สึกของการได้รับการตอบแทนกลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง 2) ความมั่นคง (Safety) หมายถึง ความสามารถที่แสดงว่าพนักงานในองค์กร ไม่มีความวิตกกังวลหรือกลัวที่จะไม่ประสบความสำเร็จและไม่มีภาพลักษณ์ของบุคคลนั้นที่ส่งผลออกมาในเชิงลบด้านตำแหน่งในทางอาชีพ และ 3) ความพร้อมใช้งาน (Availability) หมายถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีความจำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งเป็นการมองความผูกพันในเชิงของพลวัตภายในบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอก ความผูกพันของพนักงานไม่ใช่สภาวะคงที่แต่เป็นพลวัตที่

เปลี่ยนแปลงได้ตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรต้องอาศัยความเข้าใจในมิติที่หลากหลาย ทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงาน ในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันนั้น จะสามารถปลดล็อกศักยภาพของพนักงาน และนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน สำหรับในยุคที่เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสร้างความผูกพันต้องอาศัยแนวทางที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ การให้ความสำคัญกับความหลากหลายและความแตกต่างของพนักงานในองค์กรจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความผูกพัน ในการวัดผลและประเมินความผูกพันอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การสร้างความผูกพันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Saks (2006) ได้อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดจากปัจจัยหลายมิติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของบุคคลภายในองค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันในระดับสูงมักได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นสามมิติหลัก ประกอบด้วย 1) มิติทางจิตใจ (Cognitive Engagement) ไม่ใช่แค่การรับรู้หน้าที่ แต่เป็นการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงานอย่างกระตือรือร้น 2) มิติทางอารมณ์ (Emotional Engagement) ไม่ใช่แค่รู้สึกดีกับงาน แต่เป็นการเชื่อมโยงความรู้สึกส่วนตัวกับเป้าหมายขององค์กร และ 3) มิติทางพฤติกรรม (Behavioral Engagement) ไม่ใช่แค่ทำงานตามคำสั่ง แต่เป็นการแสดงออกถึงความทุ่มเทและพร้อมที่จะให้มากกว่าที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล (Saks, 2006) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน โดยมองว่าเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ ซึ่งหล่อหลอมขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรไม่เพียงแค่ความรู้สึกพึงพอใจ แต่เป็นการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันตามแนวคิดของ (Saks, 2006) ประกอบด้วย 1) ความเหมาะสมของงาน (Job Fit) หมายถึงเมื่อทักษะและความสามารถของพนักงานสอดคล้องกับงานที่ทำ พวกเขาจะรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมมากขึ้น 2) ความมั่นคงทางจิตใจ (Psychological Safety) หมายถึงสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น จะส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะแสดงศักยภาพ 3) บรรยากาศทางจิตวิทยา (Psychological Climate) หมายถึง การรับรู้ถึงการสนับสนุนและการให้คุณค่าจากองค์กร จะสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลลัพธ์ของความผูกพัน ได้แก่ ด้านระดับความทุ่มเท (Effort & Commitment) หมายถึง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ และด้านแนวโน้มความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intention) ความผูกพันต่อองค์กรที่สูงจะลดโอกาสที่พนักงานจะลาออกจากองค์กร และได้นำเสนอแนวทางการศึกษาความผูกพันในมิติที่กว้างขึ้น และเชื่อมโยงกับแนวคิดอื่นๆ เช่น แนวทางความต้องการ–การทำให้พึงพอใจของ (Kahn, 1990) ความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน

Steers (1977) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อหน่วยงานเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในหน่วยงานและสมาชิกในหน่วยงานมีพฤติกรรมร่วมกับค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ รวมทั้งแสดงตนเป็นส่วนหนึ่งกับหน่วยงาน และเต็มใจที่จะอุทิศแรงกายและแรงใจเพื่อให้กิจกรรมของหน่วยงานสำเร็จลงได้ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงออก ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นและยอมรับต่อค่านิยมร่วมกับหน่วยงานอย่างแรงกล้าเพื่อให้วัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุ ดังนั้นการยอมรับถึงแนวทางการปฏิบัติงานในเป้าหมาที่ดำเนินการเพื่อความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามค่านิยมของหน่วยงานโดยมีความภาคภูมิใจในผลงานและความเป็นพนักงานของหน่วยงาน 2) ความทุ่มเทเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังสุดความสามารถ เต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการทำงานรวมทั้งใช้ความสามารถ ความพยายามอย่างสุดกำลังเพื่อตอบสนองถึงความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และตรงตามแผนระยะเวลาทำกำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จซึ่งเป็นผลดีต่อหน่วยงานและองค์กรในภาพรวม และ 3) ความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกของหน่วยงาน คือ การที่พนักงานแสดงออกถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของหน่วยงานอย่างแน่วแน่ ต้องที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่อยากโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานที่ทำในปัจจุบัน รวมทั้งพยามยามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของหน่วยงานไว้โดยไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกไปจากหน่วยงาน ซึ่งเป็นความตั้งใจและพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงรักษาสภาพความเป็นสมาชิกของหน่วยงานไว้ต่อไป เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

Steers & Porter (1979) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์กร (Organizational Attachment Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยแนวคิดดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Entry) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลตัดสินใจเลือกเข้าร่วมองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเหมาะสมของงาน โอกาสในการเติบโต และค่านิยมขององค์กร การเลือกเข้าร่วมองค์กรในระยะเริ่มต้นนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร 2) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ขั้นตอนดังกล่าวบุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรจะพัฒนา ระดับความผูกพันที่ลึกซึ้งขึ้น ซึ่งความผูกพันดังกล่าวหมายถึง ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร (Identification with Organizational Goals) การแบ่งปันค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Organizational Values) และความตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Willingness to Work Toward Organizational Success) บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงจะมีแนวโน้มอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ และมีอัตราการละทิ้งหน้าที่ (Absenteeism) รวมถึงการลาออกจากงาน (Turnover) ในระดับต่ำ ตรงกันข้าม พนักงานที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีนัก

มีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมถอยห่างจากองค์กร และส่งผลให้อัตราการลาออกสูงขึ้น 3) การละทิ้งหน้าที่และการลาออกของพนักงาน (Absenteeism & Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์กรคือ การตัดสินใจของบุคคลว่าจะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปหรือไม่ ซึ่งพฤติกรรมการละทิ้งหน้าที่และการลาออกสามารถเป็นผลมาจาก ระดับความผูกพันที่ลดลง อันเนื่องมาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ความไม่พึงพอใจ หรือโอกาสทางอาชีพที่ดีกว่าในองค์กรอื่น ด้านผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กร การมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางกลับกัน พนักงานที่มีระดับความผูกพันต่ำ มักมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นำไปสู่อัตราการขาดงานสูง การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการลาออกที่เพิ่มขึ้น แนวคิดของ (Steers & Porter, 1979) ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่มีพัฒนาการเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการเข้าร่วมองค์กร (Organizational Entry) การพัฒนาความผูกพัน (Organizational Commitment) และสุดท้ายคือการตัดสินใจอยู่หรือออกจากองค์กร (Absenteeism & Turnover) ซึ่งความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมความผูกพันของพนักงานลดอัตราการลาออก และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในระยะยาว

Allen & Meyer (1990) ได้อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในแวดวงวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทางจิตวิทยาและอารมณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร มิติของความผูกพันตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ ได้อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ 1) ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันเชิงบวก ที่พนักงานมีต่อองค์กร อันเกิดจากความพึงพอใจในการทำงาน การมีค่านิยมร่วมกับองค์กร และการรับรู้ถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางอารมณ์สูงมักมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีแนวโน้มที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาวโดยสมัครใจ 2) ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันตามหน้าที่หรือจริยธรรม ซึ่งเกิดจากการรับรู้ถึงความคาดหวังทางสังคมและความรับผิดชอบที่พนักงานมีต่อองค์กร และพนักงานที่มีความผูกพันในลักษณะนี้จะรู้สึกว่าควรต้องอยู่กับองค์กร เนื่องจากองค์กรได้มอบโอกาสในการทำงานหรือสนับสนุนด้านอาชีพ ซึ่งสร้างภาระหน้าที่ให้พวกเขาต้องตอบแทนองค์กร 3) ความผูกพันเชิงความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การตัดสินใจคงอยู่กับองค์กรเนื่องจากการพิจารณาถึงต้นทุนและผลได้ของการเปลี่ยนงาน พนักงานที่มีความผูกพันเชิงความต่อเนื่องสูงมักจะยังคงอยู่กับองค์กร ไม่ใช่เพราะความรักในองค์กร แต่เนื่องจากข้อจำกัดทางเศรษฐกิจหรือโอกาสทาง

อาชีพที่มีอยู่จำกัด เช่น การเปลี่ยนงานอาจส่งผลให้สูญเสียสิทธิประโยชน์ทางสวัสดิการหรือความมั่นคงทางการเงิน การศึกษาเพิ่มเติมโดย (Jones, 1986) ทำการศึกษาเพิ่มเติมและทำการทดลองซ้ำเพื่อให้ผลการวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความแม่นยำมากขึ้น โดยพบว่าความผูกพันของพนักงานได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่ส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Managerial Support) ที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกมั่นคงให้กับพนักงาน และโอกาสในการเติบโตในสายงาน (Career Development Opportunities) ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองภายในองค์กร (Jones, 1986) เสนอเพิ่มเติมว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเชิงบวก เช่น การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ และการให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ในขณะที่ พนักงานที่มีความผูกพันต่ำจะมีแนวโน้มลาออกหรือแสดงพฤติกรรมที่ลดทอนประสิทธิภาพการทำงาน แนวคิดของ (Allen & Meyer, 1990) ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในกรอบแนวคิดสำคัญในการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน และความผูกพันเชิงความต่อเนื่อง โดยแนวคิดนี้ได้รับการต่อยอดจากงานวิจัยของ (Jones, 1986) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน อันเป็นองค์ความรู้สำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริม ความผูกพันของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว

Rhoades et al. (2001) ได้อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงการรับรู้ของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นทางจิตใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระดับความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือถอนตัวออกจากองค์กร ด้านปัจจัยทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น (Rhoades et al. 2001) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นทางจิตใจ (Psychological Trust) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระดับความผูกพันของพนักงาน โดยพนักงานที่รับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของตน จะมีแนวโน้มที่จะพัฒนา เจตคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร และลดความตั้งใจในการลาออกลง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจลาออก ผลการศึกษาของ (Rhoades et al. 2001) ได้สนับสนุนแนวคิดที่เสนอโดย (Kahn, 1990; May et al. 2004) รวมถึง (Robinson, Perryman & Hayday, 2004) ที่ระบุว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักมีแนวโน้มที่จะคงอยู่กับองค์กรและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่า ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีระดับความผูกพันต่ำจะมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรมากกว่า (Rhoades et al. 2001) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support –

POS) การรับรู้ว่าผู้บริหารและองค์กรให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของพนักงานการให้ความยุติธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโอกาสในการเติบโตในสายงาน 2) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึงการให้ความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานกับความคาดหวังของพนักงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว 3) บรรยากาศทางจิตวิทยา (Psychological Climate) หมายถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กร ในด้านที่เป็นผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กร (Rhoades et al. 2001) กล่าวว่า ระดับความผูกพันของพนักงานมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางองค์กรในหลายมิติ ได้แก่ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Enhanced Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันสูงมักมีแนวโน้มที่จะทำงานเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด 2) การลดอัตราการลาออก (Reduced Turnover Intention) พนักงานที่รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมักจะมีความตั้งใจในการทำงานระยะยาว 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง (Strong Organizational Culture) ความผูกพันของพนักงานช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความร่วมมือและมีส่วนร่วม

Maslach et al. (2021) ได้อธิบายไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง ความผูกพันของพนักงานในองค์กรเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรที่สูงจะมีแรงผลักดันเชิงบวกต่อการทำงาน ขณะที่พนักงานที่มีภาวะหมดไฟมักจะขาดแรงจูงใจในการทำงานและมีความเหนื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งมิติของชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อ Employee Engagement นั้น (Maslach et al. 2021) ได้นำเสนอ 6 ปัจจัยสำคัญของชีวิตการทำงาน (Six Areas of Work life) ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ 1) ปริมาณงาน (Workload) หมายถึง ปริมาณงานที่เหมาะสมช่วยให้พนักงานสามารถบริหารเวลาและพลังงานได้ดีขึ้น การมีภาระงานที่มากเกินไปอาจนำไปสู่ความเครียดและลดทอนความผูกพันต่อองค์กร 2) การควบคุม (Control) หมายถึง พนักงานที่มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเองมักจะมีระดับความผูกพันที่สูงขึ้น การขาดการควบคุมอาจนำไปสู่ความรู้สึกหมดไฟและความไม่พอใจในงาน 3) รางวัลและการชื่นชมยอมรับ (Rewards and Recognition) หมายถึง การได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมและการได้รับการยอมรับจากองค์กรช่วยเสริมสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในงาน การขาดรางวัลหรือการยอมรับอาจลดแรงจูงใจและทำให้พนักงานหมดความผูกพันกับองค์กร 4) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและสังคม (Community and Social Support) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การขาดการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอาจเพิ่มระดับความเครียดและลดความผูกพันต่อองค์กร 5) การรับรู้ถึงความยุติธรรม (Perceived Fairness) หมายถึง พนักงานที่รู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมจากองค์กรจะมีความพึงพอใจและความไว้วางใจในองค์กรมากขึ้น ความไม่เป็นธรรมในการบริหารงานอาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและลดระดับความผูกพันของพนักงาน 6) ค่านิยมและ

ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมองค์กร (Values Alignment) หมายถึง พนักงานที่รู้สึกว่าวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวของตนเองจะมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรในระดับสูง หากพนักงานไม่เห็นด้วยกับค่านิยมขององค์กร อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งทางจริยธรรมและลดความมุ่งมั่นในการทำงาน

May et al. (2004) ได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงระดับความทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กร อันส่งผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากกรอบแนวคิดด้านจิตวิทยาองค์การ โดยเฉพาะทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Needs Theory) (Maslow, 1943) และทฤษฎีการให้คุณค่าและการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ (Blau, 1964) ซึ่งอธิบายว่าความผูกพันของพนักงานเป็นผลมาจากการรับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง การได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม และความมั่นคงในอาชีพ (May et al. 2004) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบในด้านความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง (Self-worth Awareness) หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลต่อความสามารถของตนในการทำงานให้สำเร็จ พนักงานที่รับรู้ว่าตนเองมีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญในองค์กรจะมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น และพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าในตนเองสามารถทำได้ผ่านการมอบหมายงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) และการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Kahn, 1990) กล่าวได้ว่า พนักงานจะรู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้นหากพวกเขารับรู้ว่างานของตนมีคุณค่าและมีความหมาย 2) การรับรู้ถึงผลตอบแทนและการได้รับการยอมรับ (Perceived Rewards and Recognition) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรเกิดจากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เมื่อพนักงานรับรู้ว่าความทุ่มเทของพวกเขาได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนทางเศรษฐกิจ (Economic Rewards) เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ หรือค่าตอบแทนเชิงสังคม (Social Rewards) เช่น การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น องค์กรที่มีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรมและโปร่งใสสามารถช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานให้แข็งแกร่งขึ้น 3) ความมั่นคงในอาชีพและองค์กร (Job and Organizational Security) หมายถึง ความมั่นคงในอาชีพเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พนักงานรับรู้ถึงความมั่นคงในตำแหน่งงาน การจ้างงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือแนวโน้มการเติบโตในสายอาชีพในองค์กร เป็นปัจจัยให้เกิดแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นต่อการทำงานในระยะยาวสูงขึ้น องค์ประกอบนี้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร หากองค์กรสามารถสร้างความมั่นคงให้กับพนักงานได้ จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความต้องการที่จะพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่องและเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

Burke Institute (2007) เป็นบริษัทที่ปรึกษางานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้อธิบายไว้ว่า ส่วนประกอบที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานตามแนวคิด Employee Engagement Model ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรประกอบด้วย 6 ปัจจัยสำคัญ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจในองค์กร ได้แก่ 1) องค์กร (Company) หมายถึง องค์กรต้องมีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ได้ องค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่แข่งขันได้จะส่งเสริมความรู้สึกของความคุ้มค่าในตัวพนักงานและช่วยสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่งขึ้น 2) ผู้จัดการ (Manager) หมายถึง ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันของพนักงาน ผู้จัดการที่มีทักษะในการให้คำแนะนำที่ชัดเจนและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจะทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมีความมั่นคงในการทำงาน 3) เพื่อนร่วมงาน (Work Group) การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมในกลุ่มเพื่อนร่วมงานมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) ลักษณะงาน (The Job) ความท้าทายของงานและระบบการประเมินผลที่ชัดเจนสามารถกระตุ้นความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน งานที่มีความท้าทายจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในตัวพนักงาน และสามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งในที่สุดจะมีผลดีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร 5) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career/ Profession) พนักงานต้องมีโอกาสในการพัฒนาตนเองและเติบโตในสายอาชีพ โดยได้รับการเลื่อนตำแหน่งและพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างเป็นธรรม การให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาทักษะและการก้าวหน้าในสายอาชีพจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระยะยาว 6) ลูกค้า (Customer) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยสร้างความผูกพันของพนักงาน เมื่อพนักงานเห็นว่าองค์กรมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พวกเขาจะรู้สึกภาคภูมิใจและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวได้ว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้านที่สถาบันเบิร์คได้ศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรซึ่งได้รับการวัดและประเมินในแต่ละปัจจัยแล้ว จะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณค่าในองค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้า รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรขององค์กรในระยะยาว

O'Neil & Arendt (2008) ได้อธิบายไว้ว่า บรรยากาศทางจิตวิทยาภายในองค์กร (Psychological Climate) เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่มีบทบาทสำคัญส่งผลต่อการรับรู้และการปรับตัวของพนักงานให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยการรับรู้นี้เกิดจากปัจจัยเชิงความหมายและคุณค่าที่แต่ละบุคคลให้ความสำคัญ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ และสถานการณ์ที่

เกิดขึ้นในบริบทการทำงาน ทั้งนี้ บรรยากาศทางจิตวิทยาในองค์กรไม่ได้ส่งผลเพียงแค่ระดับความพึงพอใจของพนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรในองค์กร (Brown & Leigh, 1996; O'Neil & Arendt, 2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของบรรยากาศทางจิตวิทยาในองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ความอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) หมายถึงระดับที่พนักงานสามารถควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับลักษณะงานของตนเองภายในขอบเขตที่กำหนด ความยืดหยุ่นในการทำงานช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Brown & Leigh, 1996; O'Neil & Arendt, 2008) 2) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Managerial Support) เป็นตัวแปรสำคัญที่สะท้อนถึงระดับการให้ความช่วยเหลือ การชี้แนะ และการเอาใจใส่จากผู้บริหารและหัวหน้างาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน องค์กรที่มีระบบสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหารสามารถเสริมสร้างความไว้วางใจและเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ (Brown & Leigh, 1996) 3) การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewards and Recognition) หมายถึงกระบวนการที่องค์กรมอบผลตอบแทนและการยอมรับแก่พนักงาน ทั้งในรูปของค่าตอบแทนเชิงวัตถุและการให้คุณค่าเชิงสัญลักษณ์ต่อผลงานของบุคลากร ระบบรางวัลและการยอมรับที่มีประสิทธิภาพช่วยกระตุ้นขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ (O'Neil & Arendt, 2008; Brown & Leigh, 1996) 4) การแสดงออกภายในองค์กร (Organizational Expression) เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนมุมมองภายในองค์กรได้อย่างเสรี โดยปราศจากความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบเชิงลบ องค์กรที่มีวัฒนธรรมการเปิดรับความคิดเห็นจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน รวมถึงเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Brown & Leigh, 1996) องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นกลไกที่สำคัญในการหล่อหลอมบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการทำงาน ย่อมสามารถเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงาน ส่งเสริมการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

องค์ความรู้จากการศึกษา

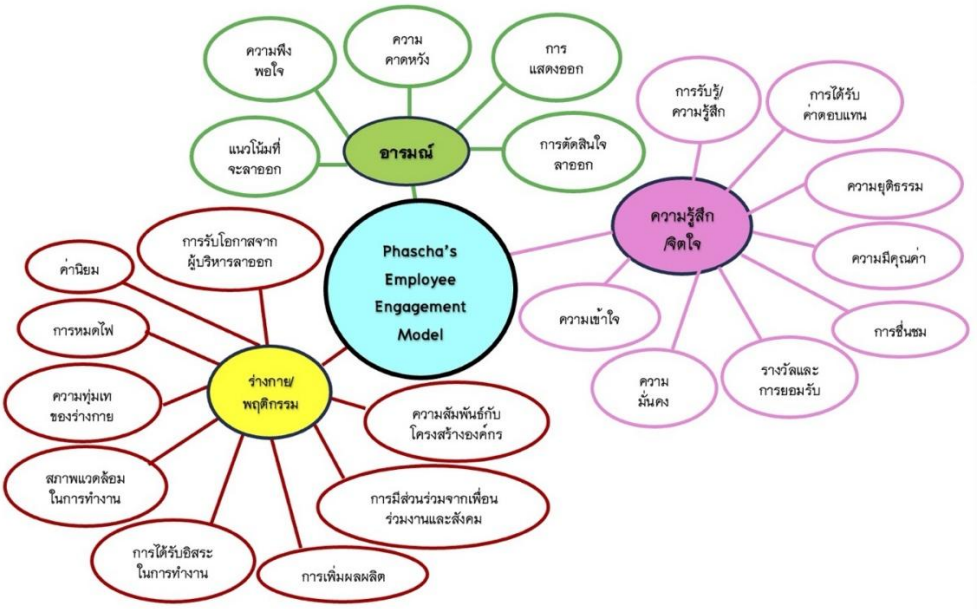
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารงาน และวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ของ นักวิชาการ คณะผู้วิจัย และหน่วยงาน จำนวน 11 ผลงาน

ผู้วิจัยขอนำเสนอตารางการสกัดตัวแปรองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบร่วม ดังรายละเอียดปรากฏในภาพที่ 1

นักวิชาการ/องค์ประกอบ	อารมณ์					ความรู้สึก/จิตใจ								ร่างกาย/พฤติกรรม								
	1. แนวโน้มจะลาออก	2. ความพึงพอใจ	3. ความคาดหวัง	4. การแสดงออก	5. การตัดสินใจลาออก	6. การรับรู้/ความรู้สึก	7. การได้รับค่าตอบแทน	8. ความยุติธรรม	9. การชื่นชม	10. ความมีคุณค่า	11. รางวัลและการยอมรับ	12. ความมั่นคง	13. ความเข้าใจ	14. การรับโอกาสจากผู้บริหาร	15. การหมดไฟ	16. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	17. ความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร	18. การมีส่วนร่วมจากเพื่อนร่วมงานและสังคม	19. การได้รับอิสระในการทำงาน	20. ความมุ่งเหมายร่างกาย	21. การเพิ่มผลผลิต	22. ค่านิยม
1. คาห์น (Kahn, 1990)				√		√														√		
2. เซคส์ (Saks, 2006)		√			√							√				√				√		
3. สเตียร์ส (Steers, 1977: 46)			√																	√		√
4. สเตียร์ส, และ พอร์ตเตอร์ (Steers, & Porter. 1979: 303-304)	√					√											√			√		√
5.อัลเลน, และเมเยอร์ (Allen, & Meyer. 1990)					√	√							√									
6. โรท์ส, และคณะ (Rhoades, et al. 2001)					√	√							√									
7. มัสลัช, และคณะ (Maslach; et al. 2021)						√		√	√		√		√		√			√		√		√
8. เมย์, และคณะ (May, et al. 2004)							√			√		√										
9. ลูธานส์ (Luthans, 2002: 102)						√												√		√		
10. สถาบันเบิร์ค (Burke Institute, 2007)							√	√				√		√				√			√	
11. โอเนล, และอเรนท์ (O'Neil; & Arendt, 2008)				√						√	√			√		√		√	√			
รวม	1	1	1	2	3	6	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	1	3	1	6	1	3

ภาพที่ 1 ตารางสกัดตัวแปรที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงาน และวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ 22 องค์ประกอบย่อย โดยผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญทำการวิเคราะห์ข้อมูล และดำเนินการสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเรียกว่า Phascha's Employee Engagement Model สามารถแสดงให้ได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย Phascha's Employee Engagement Model

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ 22 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 อารมณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) แนวโน้มที่จะลาออก 2) ความพึงพอใจ 3) ความคาดหวัง 4) การแสดงออก และ 5) การตัดสินใจลาออก องค์ประกอบหลักที่ 2 ความรู้สึก/จิตใจ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การรับรู้/ความรู้สึก 2) การได้รับค่าตอบแทน 3) ความยุติธรรม 4) การชื่นชม 5) ความมีคุณค่า 6) รางวัลและการยอมรับ 7) ความมั่นคง และ 8) ความเข้าใจ และองค์ประกอบหลักที่ 3 ร่างกาย/พฤติกรรม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การรับโอกาสจากผู้บริหาร 2) การหมดไฟ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร 5) การมีส่วนร่วมจากเพื่อนร่วมงานและสังคม 6) การได้รับอิสระในการทำงาน 7) ความทุ่มเทของร่างกาย 8) การเพิ่มผลผลิต และ 9) ค่านิยม

สรุป

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรขอสรุปพอสังเขปดังนี้ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันของพนักงานในลักษณะของการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional) ความรู้สึก (Affective) และทางร่ายกาย (Physical) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ 22 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 อารมณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) แนวโน้มที่จะลาออก 2) ความพึงพอใจ 3) ความคาดหวัง 4) การแสดงออก และ 5) การตัดสินใจลาออก

องค์ประกอบหลักที่ 2 ความรู้สึก/จิตใจ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การรับรู้/ความรู้สึก 2) การได้รับค่าตอบแทน 3) ความยุติธรรม 4) การชื่นชม 5) ความมีคุณค่า 6) รางวัลและการยอมรับ 7) ความมั่นคง และ 8) ความเข้าใจ

องค์ประกอบหลักที่ 3 ร่างกาย/พฤติกรรม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การรับโอกาสจากผู้บริหาร 2) การหมดไฟ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร 5) การมีส่วนร่วมจากเพื่อนร่วมงานและสังคม 6) การได้รับอิสระในการทำงาน 7) ความทุ่มเทของร่างกาย 8) การเพิ่มผลผลิต และ 9) ค่านิยม

References

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, *33*, 847–858.

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, *34*(2), 193–206.

Brown, S. P., and Leigh, T.W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 358–368.

Burke Institute. (2007, February 7). *Employee Engagement & Retention Management*. http://www.burke.com/services/eerm/services.cfm?id=180

Henry, N. (1999). *Public Administration and Public Affairs*. (7th Ed). Prentice Hall.

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self–Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, *29*(2), 262–279.

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692–724.

Kongkeaw, S., & Phetsatit, P., & Thamchalai, A. (2024). Organizational Commitment of Employee of Kasikornbank Public Company Limited Khet Phra Nakhon, Bangkok. *Ratanabuth Journal, 6*(3), 296–307.

Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. 9th Ed. Mcgraw–Hill.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job Burnout*. Annual. Review of Psychology, *52*, 397–422.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, *50*, 370–396.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and The Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational Psychology*, *77,* 11–37.

O'neil, B. S., & Arendt, L. A. (2008). Psychological Climate and Work Attitudes: The Importance of Telling the Right Story. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *14,* 353–370.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Areli, S. (2001). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *86,* 825–836.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). Exploring The Relationship Between Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, and Organizational Performance: The Case of Jordanian Mobile Telecommunication Companies. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, *9*(9), 361–386.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*, 600–619.

Sanglimsuwan, S. & Naksawat S. (2013). The Development of Employee Engagement Model of Employees Working in Japanese Company in Thailand. *Journal of Behavioral Science*,*19*(2), 1686–1442.

Steers, R. M. (1977). *Organizational Effective: A Behavioral View*. Goodyear Publishing Company, Inc.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. Mcgraw–Hill Book Company.

Sutthawart, W. (2017, January 18). *Organizational Theory in the 21st Century: The Next Station of Organization Theory*. http://www.edsiam.com/

Thamchalai, A. (2020). The Methods of Corporate Social Responsibility Management for Industry Business in Eastern. Thailand, *Journal of Politics, Administration and Law, 12*(1), 299–313.

Watcharasin, N., & Chalardsakul C. (2023). Organizational Management for Success in the 21st Century. *Journal of Mcu Social Development*, *8*(3), 247–257.

Wikipedia. (2024, December 22). *Organization.* https://th.wikipedia.org/wiki/Organization