

การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันในองค์การของบุคลากร

Human Resource Management Affecting Organizational Commitment of Personnel

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะส่วนบุคคล และความผูกพันต่อองค์การ โดยกำหนดขั้นตอนคือ 1) ทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวกับตัวแปร เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา 2) ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันในองค์การ 3) ทบทวนองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ศึกษาที่นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิด ผลการศึกษาครั้งนี้ได้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยตัวแปรต้น 2 ตัวแปร คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และตัวแปรตามคือ ความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยนำกรอบแนวคิดนี้ไปใช้ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความผูกพันต่อองค์การ; ผลประโยชน์และค่าตอบแทน

Abstract

This research aims to conduct a comprehensive literature review on the concepts of Human Resource Management (HRM), personal characteristics, and organizational commitment. The methodology consists of three primary steps: 1) reviewing theoretical concepts to establish a conceptual framework defining independent and dependent variables; 2) examining extant research related to HRM practices and organizational commitment; and 3) analyzing the components of each variable to synthesize the final research framework. The results of this study yielded a conceptual framework comprising two independent variables: **1) Personal Characteristics**, which include gender, age, highest level of education, current job position, and tenure; and **2) Human Resource Management**, which encompasses recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and compensation and benefits. The dependent variable is **Organizational Commitment**, categorized into three dimensions: affective commitment, continuance commitment,

and normative commitment. This conceptual framework will serve as the foundation for future empirical data collection and analysis.

Keyword: Human Resource Management, Organizational Commitment, Compensation and Benefits

บทนำ

ในปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Dessler, 2020) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการจัดการบุคลากรเท่านั้น แต่ในยังรวมถึงการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าของบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การในเชิงวิจัย เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การสะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมที่กำหนดแนวทางการทำงานของบุคลากร ขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่องค์การใช้ในการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมดังกล่าว นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เห็นตรงกันว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถมีอิทธิพลต่อการสร้างและเสริมความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559; สมยศ นาวิกาน, 2561) นอกจากนี้ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทนมีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมพฤติกรรมการทำงาน ทักษะคติ และความรู้สึกรักผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

ความผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) คือทัศนคติของพนักงานที่สะท้อนออกมาทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก การรับรู้ และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อความสัมพันธ์และความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การจะเห็นคุณค่าและความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมใจ ช่วยกันปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อทั้งผลิตภาพและคุณภาพขององค์การโดยรวม บุคลากรทุกคนในองค์การล้วนมีส่วนร่วมในการสร้าง พัฒนา และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานมีความพึงพอใจหรือมีความสุขในการทำงาน ไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะมีความผูกพันกับองค์การเสมอไป ดังนั้น การสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) จึงถือเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ (ณัฐ อุษาคณาภิรักษ์, 2554)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

กระบวนการทบทวนวรรณกรรม

1.การทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวแปร เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา

1.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล (ตัวแปรต้น)

ลักษณะส่วนบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทัศนคติ และรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรให้ความสำคัญกับลักษณะส่วนบุคคลในฐานะปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยอธิบายความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานและระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยลักษณะส่วนบุคคลโดยทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยล้วนมีผลต่อการรับรู้และการแสดงออกของบุคลากรในบริบทขององค์กร (Robbins & Judge, 2017)

ความแตกต่างด้านอายุและประสบการณ์ในการทำงานมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์มากมักมีทักษะในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการควบคุมอารมณ์ที่ดีกว่า ซึ่งช่วยให้สามารถรับมือกับความท้าทายในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน บุคลากรรุ่นใหม่มักมีความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว ความหลากหลายทางช่วงวัยจึงเป็นทรัพยากรที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร หากมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม (Greenberg & Baron, 2011) ระดับการศึกษาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานและการพัฒนาวิชาชีพ บุคลากรที่มีการศึกษาสูงมักมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการแก้ปัญหา ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องยังช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและความมั่นใจในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559)

ในมิติของพฤติกรรมองค์กร ลักษณะส่วนบุคคลยังเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ค่านิยม และทัศนคติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบรรยากาศในการทำงาน บุคลากรที่มีบุคลิกภาพเชิงบวกและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มักแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และมีความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานสูง ส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Robbins & Judge, 2017)

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร การทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลช่วยให้

องค์การสามารถออกแบบนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม เช่น การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาศักยภาพ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

1.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ตัวแปรต้น)

1.2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

เป็นกระบวนการสำคัญขององค์การในการบริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมซึ่งสามารถสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การได้ หากได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

Dessler (2020) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา ประเมินผล ให้รางวัล และธำรงรักษาบุคลากร เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า HRM ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการจัดการแรงงานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่้องค์การอย่างยั่งยืน

สมยศ นาวิการ (2561) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่เชื่อมโยงนโยบาย แนวปฏิบัติ และกิจกรรมด้านบุคลากรเข้าด้วยกัน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันต่อ้องค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวม

1.2.2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบ

อุดม สุขทอง (2559) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล และการให้ผลตอบแทน โดยทุกขั้นตอนต้องมีความสอดคล้องกันและสนับสนุนกลยุทธ์ของ้องค์การ หากระบบใดระบบหนึ่งขาดประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของ้องค์การโดยตรง

1.2.3. แนวคิดทรัพยากรมนุษย์เป็นทุน (Human Capital)

สุธี ธงสว่าง (2560) เสนอแนวคิดที่ทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็น “ทุนมนุษย์” ที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ผ่านการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทักษะ การลงทุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการลงทุนระยะยาวที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ้องค์การ

1.2.4. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2561) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของ้องค์การอย่างชัดเจน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรทำหน้าที่เพียงงานธุรการ แต่ต้องมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ช่วยผลักดันให้้องค์การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

1.2.5. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทวัฒนธรรมไทย

วิจิตร อาวะกุล (2558) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทยต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ ความเคารพผู้ใหญ่ และการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้บริหารที่เข้าใจวัฒนธรรมไทยจะสามารถสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กรได้ดีกว่าการนำแนวคิดตะวันตกมาใช้โดยไม่ปรับให้เหมาะสม

1.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (ตัวแปรต้น)

วัฒนธรรม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้คำจำกัดความว่า หมายถึงวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่อยู่รวมกัน เป็นหมู่คณะ หรือสิ่งที่หมู่คณะยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งแสดงถึงความเจริญของหมู่มุขคณะนั้น ๆ

กอร์ดอน (Gordon.1999:342) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547:20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540:11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อค่านิยม อุดมการณ์ความเข้าใจและข้อ สมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

Denison Daniel R. (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การพบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีการรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

1.4 แนวคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันขององค์การ (ตัวแปรตาม)

Steers and Porter (1983) อ้างใน ชมาภรณ์ ปลื้มจิตร 2547 ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรกับองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของสมาชิกที่มีค่านิยมและทัศนคติสอดคล้องกลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร บุคลากรจะแสดงออกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ ความผูกพันดังกล่าวสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ดังต่อไปนี้

- 1.การมีความเชื่อมั่นอย่างสูงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ รวมทั้งการยอมรับแนวทางการดำเนินงานขององค์การ
- 2.การมีความตั้งใจและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3 .การมีความปรารถนาที่จะคงสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การ และปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างต่อเนื่อง

Allen และ Meyer ปี ค.ศ. 1990 ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 องค์ประกอบ

1. แนวคิดด้านทัศนคติเป็นองค์ประกอบที่ได้รับความสนใจและถูกนำมาใช้ศึกษาอย่างแพร่หลาย โดยแนวคิดนี้มองว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวคิดนี้ต่อองค์การว่า เป็นความรู้สึกผูกโยงของบุคลากรที่มีต่อองค์การผ่านทัศนคติและความรู้สึกภายใน
2. แนวคิดด้านพฤติกรรมมองความผูกพันต่อองค์การในลักษณะของความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของการแสดงออกทางพฤติกรรมในการทำงาน เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ จะสะท้อนให้เห็นผ่านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ บุคคลจะตัดสินใจคงอยู่กับองค์การโดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หากตัดสินใจออกจากองค์การ ความผูกพันในลักษณะนี้จึงเกิดจากกระบวนการพิจารณาและชั่งน้ำหนักของบุคคลว่าการคงสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การก่อให้เกิดความคุ้มค่ามากกว่าการลาออก ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเลือกที่จะปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกับองค์การอย่างต่อเนื่อง
3. แนวคิดด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวคิดนี้มองความผูกพันว่าเป็นความจริงรักภักดีและความเต็มใจที่บุคคลจะให้กับองค์การ บุคคลจะรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้วก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ คือความถูกต้องและความเหมาะสมและความผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อองค์การ

2. การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ทำการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม และการดูแลเอาใจใส่พนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร

ปิยาภรณ์ ท้องแสง (2555) ซึ่งทำการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์กรและปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพัน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ณัฐ อุทยานารักษ์ (2554) ทำการศึกษา แนวทางการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน โดยศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการสื่อสารภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารที่เปิดเผยและชัดเจน ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

อัมพร จินดารัตน์ (2561) ทำการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความผูกพันในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับระดับความผูกพันในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ และการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีผลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

สุภาวดี ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2564) ทำการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชน โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาความรู้และทักษะของครู รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของครูอย่างมีนัยสำคัญ

จากการทบทวนงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าความผูกพันในองค์กรเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยงานวิจัยส่วนใหญ่มีข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นธรรม จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

3. การทบทวนองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ศึกษาที่นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิด

ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปองค์ประกอบของตัวแปรต้น ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรตาม คือ ความผูกพันขององค์กร ตามตารางที่ 1-4 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

ผู้วิจัย/ปี พ.ศ.	องค์ประกอบตัวแปรต้นลักษณะส่วนบุคคล				
	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา สูงสุด	ตำแหน่งงานใน ปัจจุบัน	ระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน
Robbins & Judge (2017)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Greenberg & Baron (2011)		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ปิยาพร ห้องแสง (2555)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2564)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

จากตารางที่ 1 พบว่า การทบทวนตัวแปรต้นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล ประกอบได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการทำ

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ตัวแปรต้น)

ผู้วิจัย	การบริหารทรัพยากรมนุษย์				ทฤษฎี		บริบท
	การสรรหา และการ คัดเลือก	การ ฝึกอบรม	การ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน	ค่าตอบแทน และสิทธิ ประโยชน์	ทฤษฎีการ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์	ทฤษฎี แรงจูงใจใน การทำงาน	
ปิยาพร ห่องแสง (2555)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ธนาคาร
ฐิติพร วิบูลย์วัฒน์ (2568)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		รัฐวิสาหกิจ
ชัตติยา ต้วงสำราญ (2563)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		สถาบัน การศึกษา
ณชญาดา สุวรรณชาติรี (2568)			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		สำนักงาน การศึกษา
พันธุ์วีร์ พันธุ์อำไพ (2561)				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	สถาบัน อาชีวศึกษา
อภิสิทธิ์ เครือสา (2564)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	สถาบัน การศึกษา
พัชรินทร์ จันทรสุข (2565)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			สถาบัน การศึกษา
จตุพร ศุภาสรูป (2566)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					ราชการ
ธนนันท์ เพชรเมือง (2566)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ราชการ

มณีนันท์ มัคกระม (2562)			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	สถาบัน การศึกษา
----------------------------	--	--	--------------------------	--	--	--------------------------	--------------------

จากตาราง 2 พบว่า ตัวแปรต้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ องค์ประกอบที่ถูกกล่าวถึงร่วมกันมากที่สุดคือ การฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งอันนำไปสู่ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสะท้อนถึงระดับความผูกพันในองค์กรที่สูงขึ้น

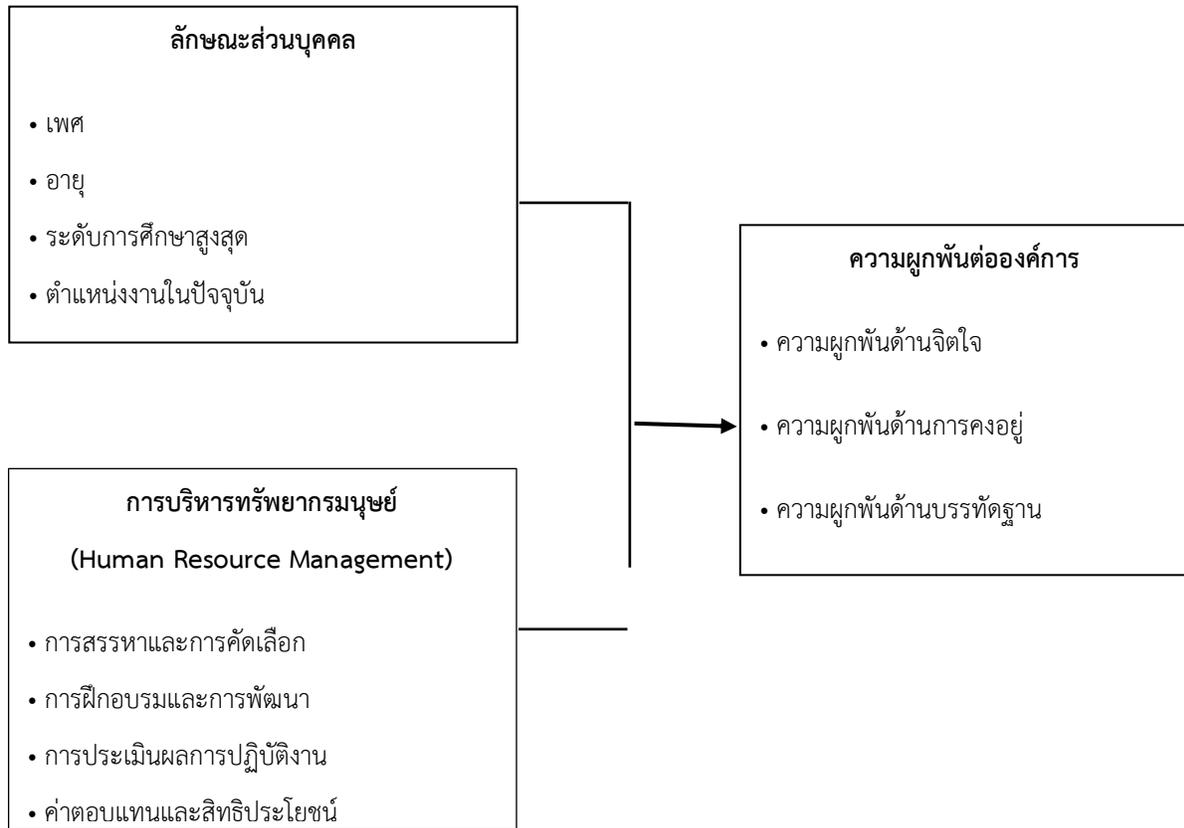
ตาราง 3 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร (ตัวแปรตาม)

ผู้วิจัย	ความผูกพันในองค์กร			ทฤษฎี		บริบท
	ความผูกพัน ด้านจิตใจ	ความผูกพัน ด้านการคงอยู่	ความผูกพัน ด้านบรรทัด ฐาน	ทฤษฎีความ ผูกพัน	ทฤษฎี แรงจูงใจด้าน จิตใจ	
ปิยาพร ห่องแสง (2555)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ธนาคาร
ฐิติพร วิบูลย์วัฒน์ (2568)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		รัฐวิสาหกิจ
ชัตติยา ต้วงสาราญ (2563)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		สถาบันการศึกษา
ณชญาดา สุวรรณชาติรี (2568)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		สำนักงานการศึกษา
พันธุ์วีร์ พันธุ์อำไพ (2561)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	สถาบันอาชีวศึกษา
อภิสิทธิ์ เครือสา (2564)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		สถาบันการศึกษา
พัชรินทร์ จันทรสุข (2565)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		สถาบันการศึกษา
จตุพร ศุภาสรูป						

(2566)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		ราชการ
ชนันณัฐ เพชรเมือง (2566)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ราชการ
มณัชนันท์ มัคกระม (2562)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		สถาบันการศึกษา

จากตาราง 3 พบว่า องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรเป็นระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งสะท้อนผ่านความรู้สึก เจตคติ และการตัดสินใจของบุคลากรในการทำงานและคงอยู่กับองค์กร ประกอบด้วย มิติด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน เมื่อบุคลากรมีความผูกพันในองค์กรในระดับสูง จะส่งผลให้เกิด พฤติกรรมการทำงานเชิงบวก การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร และความต้องการที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความมั่นคงของบุคลากร และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

จากการทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันในองค์กรของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัช อุทยานารักษ์. (2554). *เส้นทางสร้างความผูกพันของพนักงาน*. ค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2569. จาก http://www.hrcenter.co.th/column_dctail.php?column_id+9948page=1
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.)
- ปิยาพร ห่องแสง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาโท บธ.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. จาก http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Piyaporn_H.pdf thesis.swu.ac.th
- ภูมิพัฒน์ สิทธิปัญญากร. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและการตั้งใจลาออกโดยมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟื้นฝ่าอุปสรรคเป็นตัวแปรกำกับ*. (ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต). สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. จาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5606035284_9085_7280.pdf
- วิจิตร อวาทกุล. (2558). *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- สุธี ชงสว่าง. (2560). *การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชน*. ค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2569. จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/scaj/article/view/249011>
- สมยศ นาวิการ. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัมพร จินดาวัฒนะ. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ความผูกพัน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับทัศนคติ และประสิทธิภาพขององค์การ
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: A review and research agenda*. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.