



ความผูกพันของพนักงานต่อการ : แนวทางสู่ความสำเร็จ

Engagement to the Organization of Employee : The Way to Success

ชลิตพันธุ์ บุญมีสุวรรณ

48/307 ถนนเสรีไทย แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10240

Chalitpun Boonmeesuwat

48/307 Serithai Rd, Klongkum Subdistrict, Bungkum District, Bangkok Province 10240

E-mail : hcuman@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการผูกพันของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานในยุคปัจจุบัน เพื่อสร้างผลกำไรให้กับองค์กร และเป็นแรงผลักดันให้สามารถเติบโตไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามพนักงานภายในองค์กรจะเกิดความรู้สึกผูกพันจำเป็นต้องมีแรงจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกันทั้งด้านความคิดและพฤติกรรมของแต่ละคน การสำรวจความผูกพันของพนักงานในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อจะได้ทราบถึงความรู้สึกของพนักงานส่วนใหญ่ที่มีต่อองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันขึ้นภายในองค์กรนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดคือการทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกทางด้านจิตใจและเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการได้รับความชื่นชม ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทัศนคติด้านบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร ให้มีความสุขในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

คำสำคัญ : ความผูกพัน ความจงรักภักดี ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

Abstract

The aim of this article is intended to demonstrate the importance of engagement to a part of the organization is essential for the administration in present day to make profits to the organization and is driven to moving forward with sustainable growth. However, the internal staffs with deep connection are required to the motivation to respond each member needs in difference both thoughts and behaviors. A survey in organizational commitment is required to perceive the most staff's feelings to organization. Although the factors resulting in commitment within the organization are multiple factors, the most significant factors are considered to make employees being an important part of enterprise in between psychological feelings and natural human to get an appreciation. Managers need to build a positive attitude to the personnel within the organization to be happy with work and feel part of the organization.



Keywords : Engagement , Loyalty , Ownership Quotient

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันผู้บริหารได้หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์การ การแข่งขันในทางธุรกิจจำเป็นต้องมีความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อให้เป็นผู้สร้างสรรค์ผลผลิตให้กับองค์การอย่างเต็มศักยภาพ องค์การใดที่พนักงานขาดจิตสำนึกความผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ไม่มองว่าองค์การนั้นเป็นเสมือนบ้านหลังที่สองของตนเอง ซึ่งอาจเกิดจากทัศนคติเชิงลบที่มีต่อองค์การทำให้มองเห็นแต่ข้อเสียขององค์การเพียงอย่างเดียว องค์การนั้นย่อมไม่สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เพิ่มขึ้นได้ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์การให้พนักงานมีความรักและผูกพันกับองค์การและเติบโตไปพร้อม ๆ กันเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกธุรกิจควรจะมีในการบริหารงานในปัจจุบัน เมื่อพนักงานมีจิตสำนึกที่ดีมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลรอบข้างในองค์การแล้วพนักงานก็จะมีความสุขและมีความรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

การบริหารองค์การในอดีตเคยให้ความสำคัญในเรื่องการเสริมสร้างขีดความสามารถของพนักงานมากกว่าการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งมีความเชื่อว่าจะสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าหากบุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามท้ายที่สุดก็ไม่สามารถแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานได้ อัตราการลาออกที่สูงในองค์การทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น องค์การในปัจจุบันจึงเน้นการสร้างความผูกพันให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและหวงแหนองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างผลกำไร สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น โดยต่างพยายามช่วยกันผลักดันให้องค์การก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานในองค์การลดลง นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การบริหารองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ องค์การที่สามารถสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์การจะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จตามไปด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการผสมผสานกันระหว่างพนักงานทั่วไปกับพนักงานที่มีลักษณะพิเศษที่มีความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานสูง ต้องสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกและสนองความต้องการของพนักงานในกลุ่มต่าง ๆ ได้

ร่วมแรงร่วมใจสร้างความผูกพัน

ปัญหาเศรษฐกิจและภาวะการแข่งขันในระหว่างธุรกิจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องพยายามฝ่าฟันนำพาธุรกิจของตนเองให้พ้นฝั่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ การกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานพร้อมที่จะเสียสละร่วมกัน มีความรู้สึกทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานหรืออาจเรียกว่า สู้ด้วยใจนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อพนักงาน แต่เดิมนั้นความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์การนั้นจะรับรู้กันอย่างดีจากคำว่า Loyalty (ความจงรักภักดี) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหลาย ๆ คนต้องการให้พนักงานของตนมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์การ และอยู่กับองค์การไปนาน ๆ อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกดังกล่าวอาจจะไม่เพียงพอสำหรับการที่นำพาองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า



อย่างรวดเร็ว แม้ว่าพนักงานจะไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กรแต่หากพนักงานไม่มีการทุ่มเทให้กับการทำงาน หรือทำงานแบบอยู่แต่ตัวแต่ใจไม่อยู่ด้วย ผลของการทำงานจะไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร

ปัจจุบันสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจากพนักงานคือ Engagement ซึ่งเป็นการแสดงออกของพนักงานถึงการทุ่มเทด้วยร่างกายและจิตใจต่อการทำงาน ให้ความสนใจกับงานที่ทำและมีความสุขกับการทำงาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับอุปสรรคและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงานและร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ พยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ในเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น Hoy & Rees (1974) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์ประกอบของความผูกพันประกอบด้วย 3 มิติ คือ

1. **พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect)** มีการตอบสนองออกมาโดยแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมาจากทัศนคติของบุคคลทำให้เกิดพฤติกรรมนี้ขึ้น บุคคลนั้นจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อสิ่งที่ได้ทำถึงแม้ว่าจะไม่สอดคล้องกับทัศนคติในตอนแรกก็ตาม ถ้าทำไปแล้วคนเราก็จะทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ดีขึ้น หรือการไม่อยากย้ายจากองค์กรนั้น

2. **ความรู้สึก (Affective Aspect)** หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกที่เกิดจากความชอบหรือไม่ชอบ เช่น การมีความรักต่อองค์กรหรือความพึงพอใจในองค์กรนั้น

3. **การรับรู้ (Cognitive Aspect)** หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่บุคคลได้ยึดถือ เช่น ความเชื่อในองค์กรหรือความไว้วางใจในองค์กร

ในขณะที่ ชะจินยา หล้าสุขษ์ (2545) ได้สรุปไว้ว่ามี 4 องค์ประกอบที่พัฒนาให้สมาชิกเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมากคือ

1. **ความมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Domination)** ผู้นำที่ดีจะเป็นบุคคลที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ซึ่งจะเป็นบุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานภารกิจเพื่อการให้บรรลุตามเป้าหมายของบุคคลและองค์กรเป็นสำคัญ แม้ว่าวิธีการได้มาของผู้นำของแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกัน แต่ก็ขึ้นอยู่กับกรยอมรับของสมาชิกในองค์กรนั้น

2. **การแสดงเอกลักษณ์ (Identification)** เป็นการแสดงออกของสมาชิกถึงความเป็นกลุ่มก้อนเดียวกัน ปฏิบัติตนสะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ขององค์กร มีความสามัคคีกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม มีบรรยากาศที่สนิทสนมเป็นกันเอง มีการกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จซึ่งกันและกัน

3. **การบูรณาการ (Integration)** หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกถึงความสามารถในการผสมผสานความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านทัศนคติ บทบาทหน้าที่ ความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรตระหนักและทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลแล้วหาวิธีการในการบูรณาการความหลากหลายเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร



4. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Alignment) เป้าหมายที่มีลักษณะที่เรียกว่าเป้าหมายร่วม (Shared Goals) มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและกระบวนการในการดำเนินงาน มีส่วนเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์กร เป้าหมายที่สะท้อนถึงข้อตกลงของสมาชิกอย่างเปิดเผย

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

การปลูกจิตสำนึกให้พนักงานเกิดความผูกพันมีความสำคัญที่จะส่งผลให้องค์การนั้น ๆ มีโอกาสเติบโตอย่างยั่งยืน ภายในองค์กรมีความสามัคคีปรองดองกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และพนักงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเขา เปรียบเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองของตนเองซึ่งต้องดูแลและทะนุถนอมบ้านหลังนี้ (ประคัลภ์ ปัทมพาลังกูร, 2556) แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความผูกพันมีผู้ให้ความสนใจไว้อย่างมาก Angel and Perry (1981) กล่าวว่า การที่บุคคลได้แสดงออกถึงความผูกพันภายในองค์กรนั้นเป็นการแสดงพฤติกรรมในลักษณะหนึ่งในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกพึงพอใจของตัวบุคคลหรือสมาชิกภายในองค์กรที่มีให้กับบริษัทหรือองค์กรและเป็นสิ่งที่ต้องการโดยทั่วไปต้องการ ถ้าหากสมาชิกขาดความรู้สึกถึงความผูกพันหรือไม่มีความรู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์กรใด ๆ ผลที่ตามมาย่อมล้วนแต่ก่อให้เกิดเป็นความสูญเสียขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบใดก็ตาม ทั้งนี้อาจจะเป็นในรูปของทรัพยากรบุคคลซึ่งจะส่งผลออกมาในลักษณะของขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรที่ลดลง ผลผลิตหรือประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการสรรหา คัดเลือกพนักงานหรือถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการสรรหาพนักงานอยู่เสมอ สิ่งนี้ก็จะยิ่งส่งผลทำให้ต้องคัดเลือกบุคคลและฝึกฝนพัฒนาบุคคลใหม่ ทำให้ต้องสูญเสียเวลาและทรัพยากร

ศุภวรรณ หล้าผาสุก. (2550) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรโดยแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปของความศรัทธา ความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังใจและพลังกายในการทำงานให้กับองค์กรด้วยความจงรักภักดีและมุ่งมั่นที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ จารุพันธ์ อธิธาว์ชกุล (2553) ที่กล่าวว่า ความผูกพันขององค์กรเป็นความเต็มใจของบุคลากรในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไป รวมไปถึงทัศนคติที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์กร โดยที่บุคลากรยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรข้างต้นสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือ ทัศนคติด้านบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความพยายาม ความเสียสละ ความภักดี ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและอยากเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

การสำรวจความผูกพันในองค์กร

การบริหารงานในองค์กรผู้บริหารต้องการให้พนักงานมีการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถ เพื่อประสิทธิภาพที่สูงสุดขององค์กร แต่การที่จะให้พนักงานมีการทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานจะต้องทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนได้เสียในความสำเร็จดังกล่าว ความผูกพันของพนักงานจึงเป็นเหมือนแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจุบันมีการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อการสำรวจว่า พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงาน มีความภูมิใจต่อองค์กร และงานที่ทำมีคุณค่า พร้อมทั้งจะทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจให้อย่างสุดความสามารถหรือไม่ ซึ่งแตกต่างจากการวัดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ในขณะที่



ความผูกพันของพนักงานเป็นความจงรักภักดีที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งเป็นทัศนคติที่พัฒนาขึ้นมาอย่างช้า ๆ และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยาก (ธนู หินทอง , 2557)

ปัจจัยแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ด้านคือ

1. ด้านองค์กร (Organization Level) ผู้บริหารควรจะต้องตั้งเป้าหมายในระดับที่มีความเป็นไปได้ ไม่สูงเกินไปจนกดดันพนักงานมากเกินไป

2. ด้านฝ่ายงาน (Departmental Level) ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับผู้จัดการและทีมงานในแต่ละฝ่าย โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญระหว่างกันและจะต้องสนับสนุนเสริมสร้างความเชื่อใจกันให้กับทีม

3. ด้านบุคคล (Individual Level) ผู้บริหารจะต้องปรับทัศนคติกับพนักงานเป็นเสมือนหุ้นส่วนกัน พยายามรับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของพนักงานแต่ละคน ขณะเดียวกันจะต้องชื่นชมพนักงานและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

การสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรส่วนใหญ่จะใช้แบบสอบถามที่เหมาะสมให้พนักงานได้ตอบ ซึ่งอาจจะทำการสำรวจพนักงานภายในองค์กรปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ทราบถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร แบบสอบที่ใช้มีได้หลายลักษณะเช่น แบบสอบถามของ Gallup 12 ข้อ

แบบสอบถามของ Gallup 12 ข้อ

แนวคิดของ Gallup Organization เกิดขึ้นจากการศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลผลิตทางธุรกิจขององค์กร มุ่งหวังติดตามความพึงพอใจของลูกค้าและสนใจในเรื่องทัศนคติที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจัดเป็นทฤษฎีการจัดการที่รู้จักกันในรูปของ Gallup's 12 Questions for engagement ซึ่งจะวัดความผูกพันของพนักงานใน 4 ระดับ (ชัลวานา สะธานี, 2550) คำถามมีดังนี้

1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม
3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน
4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี
5. ฉันมีหัวหน้างานหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน
6. มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา
7. ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ
8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกทำงานของฉันนั้นสำคัญ
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ
10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน
12. เมื่อปีที่ผ่านมามีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน

จากคำถามทั้ง 12 ข้อแบ่งออกเป็นการวัดความผูกพันของพนักงานใน 4 ด้าน คือ

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (คำถามข้อที่ 1 และ 2)

ข้อที่ 1 หากพนักงานอยู่ในองค์กรอย่างปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน และควรอธิบายขั้นตอนการทำงานซึ่งเป็นแนวทางที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำงานอย่างไร



ข้อที่ 2 กล่าวว่า ถ้าพนักงานขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานที่จำเป็นสำหรับการทำงานจะส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลง โดยองค์กรส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ ไว้เพียงผู้เดียว ต่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีการจัดเตรียมทุกอย่างที่จำเป็นสำหรับพนักงานและมีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงาน

2. ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (คำถามข้อที่ 3 – 6)

ข้อที่ 3 เป็นคำถามที่กล่าวถึงการที่พนักงานไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเองก็จะไม่สามารถสร้างผลงานออกมาได้ ควรให้พนักงานทำงานตามความถนัดของตน เพราะพรสวรรค์หรือความสามารถของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

ข้อที่ 4 การชมเชยนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จและเกิดการยอมรับในงานนั้น เมื่อพนักงานได้รับการยอมรับก็จะช่วยสร้างความรู้สึกว่าตนนั้นมีบทบาทที่สำคัญในองค์กรและมีคุณค่า

ข้อที่ 5 การลาออกของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เกิดจากตัวองค์กร แต่เกิดจากตัวผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ซึ่งไม่สนใจลูกน้อง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงานและไม่อยากมีส่วนสร้างผลผลิตให้กับองค์กร

ข้อ 6 คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มุ่งหวังความก้าวหน้าและโอกาส แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่า

3. ด้านสัมพันธภาพ (คำถามข้อที่ 7 – 10)

ข้อ 7 องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวคิดด้านนวัตกรรม เนื่องจากแนวคิดเหล่านี้ช่วยให้องค์กรนั้นมีศักยภาพในการแข่งขัน แต่ก็จะได้รับฟังแนวคิดอื่น ๆ ของพนักงานทุกคนซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและจะมีการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงองค์กร

ข้อ 8. พนักงานต้องการรู้ว่าการที่ตนทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กรหรือไม่ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

ข้อ 9. พนักงานต้องการเพื่อนร่วมงานมาแบ่งปันความทุกข์ เพราะเมื่อสมาชิกของทีมมีการทำงานอย่างเต็มที่และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนก็ควรได้รับความดีความชอบจากการทำงานนั้น

ข้อ 10. มิตรภาพในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนอยากทำงานในองค์กรนั้น

4. ด้านความก้าวหน้า (คำถามข้อ 11 และ 12)

ข้อ 11. การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือคำติชมแก่พนักงานถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะช่วยให้พนักงานมีการปรับปรุงงานของตนเอง

ข้อ 12. หลังจากการทำงานครบปีแล้วพนักงานควรจะได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนในส่วนที่ดีและไม่ดี เพื่อนำไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น การที่ได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานจะช่วยขยายจุดแข็งให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

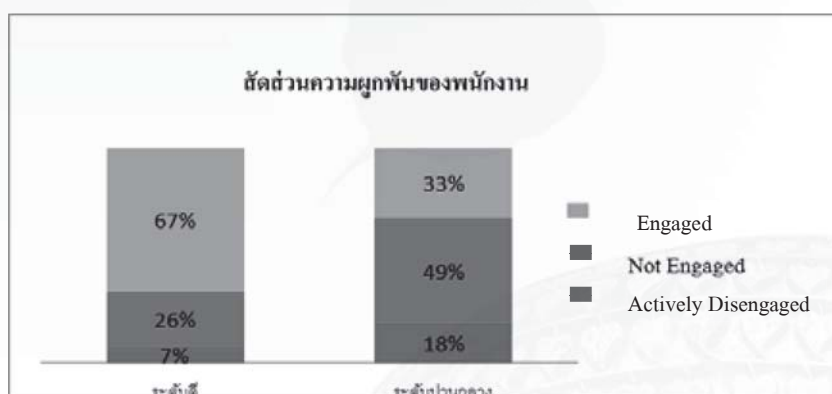
ผลของแบบสอบถามที่พนักงานตอบในแต่ละหัวข้อจะนำมาหาคะแนนเฉลี่ย ซึ่งอาจจะกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยดังนี้



คะแนนเฉลี่ย	ระดับความผูกพัน
1.00-2.33	ต่ำ
2.34-3.67	ปานกลาง
3.68-5.00	สูง

โดยการจัดแบ่งความผูกพันของพนักงานตาม Gallup แบ่งออกเป็น 3 ประเภท (ธนุ ทินทอง, 2557) คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือพนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่มี ความตั้งใจ
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน



ภาพที่ 1 สัดส่วนความผูกพันของพนักงาน

ที่มา : ดัดแปลงจาก (ธนุ ทินทอง , 2557)

การหาค่าเฉลี่ยกลุ่มตามเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามเกณฑ์ข้างต้นจะได้สัดส่วนความผูกพันของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจากภาพที่ 1 ผลการสำรวจที่ออกมาอยู่ในระดับดีจะพบว่า สัดส่วนของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) จะอยู่ในระดับ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจที่ออกมาในระดับปานกลางจะพบว่าสัดส่วนของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) จะต่ำกว่ามาก

กิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน

ปัจจุบันองค์กรเป็นจำนวนมากให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในทางตรงข้ามหากพนักงานไม่มีความสุขในการทำงานหรือขาดความผูกพันในการทำงานผลการปฏิบัติงานก็จะตกต่ำลงไปเรื่อย ๆ หลังจากที่ได้มีการสำรวจความผูกพันของพนักงานในองค์กรนั้นแล้ว ปัจจัยที่จะส่งผลให้การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีอยู่หลายประการ เช่น ผู้บริหารต้องมีความน่าเชื่อถือและมีภาวะผู้นำ พนักงานต้องมีความรู้สึก



มีความสำคัญในการสร้างผลงานให้กับองค์กร การมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นธรรม เป็นต้น

อย่างไรก็ตามปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อความรู้สึกผูกพันก็คือ การทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความสำคัญ เนื่องจากโดยธรรมชาติของคนนั้นชอบให้ผู้อื่นชื่นชมในผลงานสิ่งที่ตัวเองทำ การที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาคือคนสำคัญต่อองค์กร ควรได้ปฏิบัติต่อพนักงานดังนี้

1. ให้คำชมเชยเมื่อพนักงานทำงานได้ดี คำชมเชยจากผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน เมื่อพนักงานทำงานได้ดีควรบอกกล่าวชื่นชมในผลงานและอยากให้สร้างสรรค์ผลงานที่ดีต่อไป

2. ให้พนักงานมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในความคิดและการวางแผนงานของหน่วยงานจะทำให้เขามีความความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในผลสำเร็จของงาน ดังนั้นเมื่อมีการประชุมเพื่อวางแผนควรให้พนักงานทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม

3. ค้นหาจุดเด่นของพนักงาน ผู้บริหารควรค้นหาจุดเด่นของพนักงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเหล่านั้นสร้างผลงานที่ดี การค้นหาจุดเด่นและจุดอ่อนของพนักงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีหัวหน้างานและองค์กรมีความใส่ใจในตัวเขา

4. ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การมอบหมายงานที่ยากขึ้นและท้าทายความสามารถจะทำให้พนักงานรู้สึกความสำคัญของตนเอง และตั้งใจพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้น

5. ควรจะแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลงานที่ผ่านมา เมื่อปฏิบัติงานมาไประยะหนึ่งผู้บริหารควรแจ้งให้พนักงานผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและแจ้งให้ทราบถึงความสำคัญที่มีต่อองค์กร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เมื่อได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานแล้ว กิจกรรมที่องค์กรอาจจะจัดขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน เช่น กิจกรรม “ อยู่ด้วยใจ อบอุ่น เป็นครอบครัวเดียวกัน ” กิจกรรมย่อยต่าง ๆ ที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมและสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งเดียวกันมีดังนี้

1. แผนธุรกิจ เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและการทำงานเป็นทีม โดยการจัดนอกสถานที่ ให้มีโอกาสนำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน

2. ประชุมประจำเดือน ควรจะจัดให้มีการประชุมพนักงานประจำเดือนเพื่อรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานและแผนงานต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายร่วมกัน

3. กิจกรรมพบปะพูดคุย เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีการพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง เพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน มีการทานอาหารร่วมกัน

4. แบ่งปันเรื่องราวดี ๆ อาจจัดกิจกรรมเปิดเวทีให้พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงาน บอกเล่าเรื่องราวความประทับใจในการทำงาน หรือเทคนิคในการทำงาน

5. จัดหลักสูตรการอบรม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ต่อเนื่องอาจจะจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้แก่พนักงาน เมื่อจบหลักสูตรจะมีการมอบวุฒิบัตรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

6. จัดพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาทำงานควรจัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำ เพื่อให้ทราบถึงนโยบาย ระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่นไม่โดดเดี่ยว

7. ชื่นชมพนักงานที่ทำดี เมื่อพนักงานได้รับรางวัลหรือประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ควรจะได้มีการยกย่องและแสดงความยินดี เพื่อให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจกับความสำเร็จ



8. กิจกรรมเพื่อสังคม การจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคมจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการพัฒนาชุมชนและสังคมรอบด้านเป็นการส่งเสริมให้องค์กรสามารถอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างดี การสร้างจิตสำนึกให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่าปัจจัยแวดล้อมที่จะทำให้เกิดความผูกพันมีอยู่ด้วยกันหลายระดับทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน และระดับบุคคล โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้พนักงานเกิดแรงจูงใจอยากมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร แนวทางในการสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่สามารถทำได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับให้เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน
2. การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรให้มีความชัดเจนในสายงาน พนักงานควรจะได้มีโอกาสในการเติบโตตามสายงาน การเลื่อนขั้นตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความโปร่งใสและบริสุทธิ์ยุติธรรม
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ พนักงานมีความต้องการอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานที่มีความทันสมัยและเพียงพอในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานจึงควรจัดหาอุปกรณ์สำนักงานให้เพียงพอสำหรับการทำงาน
4. พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ในปัจจุบัน มีความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานสูง กฎระเบียบต่าง ๆ จึงควรปรับให้สอดคล้องกับสังคมในยุคปัจจุบันที่การสื่อสารทำได้ตลอด 24 ชั่วโมง การกำหนดเวลาการเข้าออกงานอาจจะไม่มีความจำเป็นสำหรับคนรุ่นใหม่ การมอบหมายงานตามความรับผิดชอบและกำหนดเวลาที่แน่นอนอาจจะเหมาะสมกับคนกลุ่มนี้

ความผูกพันของพนักงานนำไปสู่ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรที่พนักงานมีความผูกพันจะร่วมแรงร่วมใจกันผลักดันให้องค์กรและผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นสู่ความเป็นเลิศ โดยเฉพาะฝ่ายขายที่มีหน้าที่สำคัญในการสร้างมูลค่าการขายและความประทับใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต ปัจจุบันองค์กรเป็นจำนวนมากพยายามสร้างความผูกพันของลูกค้าให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการของตนเอง ซึ่งรวมถึงทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและรัฐวิสาหกิจต่างก็มุ่งเน้นในการสร้างความผูกพันของประชาชนที่มีต่อบริการที่เสนอให้กับประชาชนเพื่อให้สามารถเสนอบริการที่ดีต่อเนื่องยิ่งขึ้นไป

ในความหมายของความผูกพันของลูกค้า นั่นคือการทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับองค์กรในระยะยาวหรือแบรนด์ของสินค้าหรือบริการเป็นที่พูดถึงเสมอ ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ลูกค้าซื้อซ้ำ ๆ กันและบอกต่อ ๆ กัน ซึ่งลูกค้าจะนึกถึงองค์กรหรือแบรนด์ของสินค้านั้นเป็นลำดับแรก เช่น เมื่อลูกค้าต้องการซื้อรถยนต์ก็จะนึกถึง TOYOTA เป็นลำดับแรก เหตุผลอาจจะเป็นเพราะรู้สึกประทับใจในบริการที่ได้รับจากพนักงานหรือคุณภาพของสินค้าที่ใช้จนไม่อยากเปลี่ยนไปใช้บริการที่อื่น ความสัมพันธ์ที่ผูกใจลูกค้าไว้กับองค์กรนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระยะยาวไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืนแต่หากเกิดจากประสบการณ์ที่มีความประทับใจครั้งแรกที่มีการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (First Impression) เกิดความพึงพอใจที่สัมผัสต่อ ๆ กัน เป็นโซ่คล้องใจแนบแน่นเหมือนหนึ่งเครือญาติเดียวกัน จากตัวอย่างข้างต้นรุ่นพ่อเมื่อเกิดความประทับใจในบริการและแบรนด์ของสินค้าหนึ่ง เมื่อมาถึงรุ่นลูกก็พยายามชักจูงให้ใช้แบรนด์เดียวกับที่ตนเองเคยใช้ หรือนำพาให้ไปใช้บริการที่องค์กรนี้ที่ไม่เคยสร้างความผิดหวังแม้แต่ครั้งเดียว เกิดความประทับใจผูกพัน



ต่อเนื่องกันยาวนาน วิเลศ ภูริวัชร (2555) ได้กล่าวว่า สาเหตุที่ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการที่องค์กรใดก็ตาม เหตุผลแรกที่ผู้บริโภคเลือกเป็นเพราะความเกี่ยวข้องและความผูกพันกับกับองค์กรนั้นมากกว่าความแตกต่างของสินค้า ที่นักการตลาดส่วนใหญ่มักคิดว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้า การพัฒนาให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในองค์กรจะต้องเริ่มจากการพัฒนาสัมพันธ์กับลูกค้าหลาย ๆ ระดับ ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจ (Confidence) ลูกค้าจะเกิดความมั่นใจและไว้วางใจในตัวบริษัท ต่อเมื่อ บริษัทได้ทำตามสัญญาที่ให้ไว้ตามที่ได้สื่อสารไว้ให้กับลูกค้าตั้งแต่ต้น

2. ความซื่อสัตย์และความจริงใจ (Integrity) ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกว่าบริษัทมีความจริงใจเมื่อ ได้รับความเป็นธรรมและบริษัทสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับลูกค้าได้อย่างประทับใจ

3. ความภาคภูมิใจ (Pride) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภูมิใจที่ได้ใช้บริการหรือแบรนด์นี้ซึ่ง เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงตัวตนของลูกค้า รู้สึกดีทุกครั้งที่ได้ใช้และอดไม่ได้ที่จะบอกต่อให้บุคคลรอบข้างได้ รับทราบ

ความรู้สึกที่ได้มีการพัฒนาไปเป็นลำดับขั้นต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นท้ายที่สุดสิ่งที่เจ้าของธุรกิจ ต้องการคือการทำให้ลูกค้าเกิดความหลงใหล (Passion) เห็นเสน่ห์ของการได้ใช้บริการหรือแบรนด์นั้น และมีความรู้สึกว่ามีสินค้าใดที่จะมาทดแทนได้

การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับลูกค้าประโยชน์ที่ธุรกิจจะได้รับก็คือมีลูกค้าเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องไป เสียเวลาหาลูกค้า เนื่องจากลูกค้าที่ใช้สินค้าของธุรกิจอยู่จะเป็นผู้แนะนำให้มาใช้สินค้า โดยเฉพาะในธุรกิจ บริการ เช่น โรงพยาบาล สายการบิน ธนาคาร กิจการขนส่ง หรือแม้แต่องค์กรของรัฐ การเพิ่มขึ้นของลูกค้า จะมาจากการแนะนำของลูกค้าเดิมเป็นส่วนใหญ่ (พิสิทธิ์ พัฒน์โกคากุล , 2561) ดังนั้นหากองค์กรใด พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ก็ย่อมมั่นใจได้ว่าจะสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้เช่นเดียวกัน ในทางตรงข้ามหากพนักงานในองค์กรไม่มีความผูกพันก็จะเป็นการยากที่จะไป สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับลูกค้า

บทสรุป

การบริหารองค์กรในปัจจุบันพยายามสร้างความผูกพันให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร มีความรู้สึกหวงแหนและมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลกำไรที่เกิดขึ้น แต่เดิมองค์กรพยายามเน้น การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานที่มีศักยภาพ ซึ่งมีความเชื่อว่าจะสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้ มากกว่า แต่ท้ายที่สุดก็ไม่สามารถรักษานักงานเหล่านั้นไว้ได้ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้ พนักงานมีความรู้สึกเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง มีความสุขในการทำงานและมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและ กันสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและเป็นแรงผลักดันให้องค์กรสามารถ ก้าวไปอย่างมั่นคง ผลของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจะขยายผลไปสู่ความผูกพันต่อลูกค้า ทำให้ ลูกค้าเกิดความประทับใจในองค์กรหรือสินค้าและบริการที่ได้รับจนไม่อยากจะเปลี่ยนไปใช้บริการที่อื่น



บรรณานุกรม

- จารุพันธ์ อธิธาว์กุล . (2553) **บริหารคนเหนือตำรา 2**. กรุงเทพฯ : กรุงเทพฯธุรกิจ.
- จิตต์โสภิน นิลลีกา. (2557) **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสายสามัญ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง**. การค้นคว้าอิสระ บชม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณและคณะ (2560) การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กรในยุคประเทศไทย 4.0 .**วารสารธุรกิจปริทัศน์**. ปีที่ 9 เล่มที่ 2 (2560) กรกฎาคม - ธันวาคม .
- ชะธินยา หล้าสุวงษ์. (2545) **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความก้าวหน้าในอาชีพกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลลวณา สะขานี. (2550) **ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานในโรงแยกก๊าซธรรมชาติ จังหวัดระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**. สารนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนู หินทอง. (2557) **Employee Engagement**. เอกสารสืบค้นสารสนเทศจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทางการแพทย์. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. แหล่งที่มา : www.med.cmu.ac.th (1 ตุลาคม 2561)
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2556) **พนักงานในองค์กรของเรา มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรหรือไม่**. [PDF ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://praka1.wordpress.com>. (22 ตุลาคม 2560).
- พิสิทธิ์ พัฒน์โกคาณกุล. (2561) **สร้างความผูกพันของลูกค้า จากความผูกพันของพนักงาน ตอนที่ 2**. [PDF ออนไลน์] แหล่งที่มา : www.impressionconsult.com (1 ตุลาคม 2561)
- วิเลิศ ภูริวัชร .(2555) **การสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า Customer Engagement**. กรุงเทพฯธุรกิจ ฉบับวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2555 หน้า 6. (1 ตุลาคม 2561)
- ศุภวรรณ หล้าผาสุก . (2550) **การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเครือข่ายสาธิตเขตพื้นที่การศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Angle and Perry. (1981) **An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organization Effectiveness**. Administrative Science Quarterly Vol 26 , No 1 (Mar 1981) pp 1-14.
- Hoy, Wayne K.; & Rees, Richard. (1974). Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. Sociology of Education. 47:274 – 275.