

ความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Gen-Y Organizational Commitment of Generation Y

ณรินทร์ทิพ วงษ์สุนทรดา^{1*} ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์² และ วิไลลักษณ์ เสรีตระกูล³

¹สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

³คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ประเทศไทย

*ผู้รับผิดชอบบทความ

Narinthip Vongloonbooutda^{1*}, Piyachat Jarutirasarn² and Wilailuk Sereetrakul³

¹Department of Business Administration, Faculty of Business Administration,
Ramkhamhaeng University, Thailand

²Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

³Faculty of Education, Bangkokthonburi University, Thailand

*Corresponding author: Narinthiploon@gmail.com

Received: January 25, 2024 / Revised: February 23, 2024 / Accepted: March 11, 2024

บทคัดย่อ

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน บทความนี้ได้ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่ประกอบด้วยหนังสือ บทความวิชาการ และบทความวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต พบว่า ปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยมีปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย เนื่องจากคนกลุ่มนี้เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน โดยมีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก ความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ปัจจัยเช่นนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร; เจนเอเรชั่นวาย; องค์กร

Abstract

An essential component of both public and private organization management is organizational commitment. The numerous documents have been examined for this subject. That is made up of books scholarly and empirical works pertaining to organizational commitment. The goal is to investigate the elements that influence Generation Y employee's organizational commitment. A study of earlier research revealed that there are three key components that will increase employee commitment to the company: executive leadership factors; and organizational climate variables. One transmission variable is the job satisfaction component. The effect on organizational commitment is favorable. particularly those working in the Generation Y cohort. This is a result of the fact that this demographic is only now beginning to reach working age. The possessing the quality of being expressive own a strong feeling of self; not in the frame and not in the conditions. This set of individuals needs to be made clear in their work about how their actions impact both the company and themselves. They are also capable of working in communications. and is still capable of multitasking Thus, elements like these play a crucial role in increasing worker engagement with the company.

Keywords: Organizational Commitment; Generation Y; Organization

1. บทนำ

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจการเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลให้ทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอด ซึ่งผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ย่อมทำให้หน่วยงาน หรือองค์กร ต่าง ๆ ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นการบริหารคน (man) การบริหารเงิน (money) การบริหารวัตถุดิบ (material) หรือการบริหารจัดการ (management) ก็ตาม เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการบริหารคนนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่จะนำองค์กร ให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์กร จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการรักษาความเป็นองค์กรให้อยู่ต่อไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต (Y.G.T. van Rossenberg et al., 2022)

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอีกหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย โดยจะเห็นว่าองค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ขณะเดียวกันบุคลากรก็ต้องการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่ถูกต้อง ตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมและสร้างความพึงพอใจ เมื่อองค์กรและบุคลากรต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันแล้วนั้น ผู้บริหารควรหาแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรโดยมุ่งให้ความสำคัญ ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรและประเด็นที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Porter L., et. al., 1974) ซึ่งการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะความผูกพันเป็นตัวผสาน ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร ขณะที่บางองค์กรกลับให้ความสำคัญเรื่องการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรมากกว่าการสร้าง ความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร สุดท้ายเมื่อองค์กรไม่สร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้วนั้น ก็จะส่งผลให้เกิดการลาออกของบุคลากรสูงขึ้นเนื่องจากบุคลากรเกิดความรู้สึกอึดอัดใจ ไม่สบายใจ หรือไม่พึงพอใจต่องานที่ตนเองทำแล้ว บุคลากรเหล่านั้น จะไม่มีความ

จรงรักภักดีตอองคกรและไมมีความผูกพันตอองคกร ผลกระทบตามมากคือ ทำให้งานล่าช้าลง หยุดชะงัก ขาดความตอเนื่อง ส่งผลให้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองคกรสูงชันตามด้วย โดยบุคลากรที่มีอัตรการลาออกมากที่สุด คือ บุคลากร กลุ่มเจเนอเรชันวาย เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523–2537 (ค.ศ.1980–1994) เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่นสนใจตอการวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเองสูง ชอบทำงานทางลัด สะดวกรวดเร็ว และมีความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยีสูง โดยคนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลตอตนเองและตอหน่วยงานอย่างไร ตลอดจน ชอบทำงานเป็นทีมและต้องการค่าตอบแทนที่สูงด้วยเช่นกัน ในขณะที่เดียวกันคนกลุ่มนี้จะมีความผูกพันตอองคกรน้อยมาก (อรุณ เหล่าสิล, 2565)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันตอองคกร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสาเหตุหลักมาจาก 3 ปัจจัย ที่ส่งผลตอความผูกพันตอองคกร ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองคกร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยด้าน ความพึงพอใจในงาน โดยบทความนี้ได้ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ (documentary research) ที่ประกอบด้วยหนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ และบทความวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นแนวทางในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดอัตรการลาออกของบุคลากรในองคกร นอกจากนี้แล้วผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้ ทำให้องคกรธุรกิจในประเทศไทย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรให้มีความผูกพันตอองคกรมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

2. ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลตอความผูกพันตอองคกรของกลุ่มเจเนอเรชันวาย

จากเหตุผลข้างต้นที่กล่าวมา มี 3 ปัจจัยหลัก ที่ส่งผลตอความผูกพันตอองคกรของกลุ่มเจเนอเรชันวาย ได้แก่ ปัจจัย ด้านบรรยากาศองคกร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้จะนำเสนอถึงรูปแบบ ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีตอความผูกพันตอองคกรด้วย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความผูกพันตอองคกรของกลุ่มเจเนอเรชันวาย

การพัฒนาองคกรนั้นควรจะต้องสร้างให้พนักงานมีความผูกพันตอองคกร เพราะผลที่จะได้รับกลับมา คือ พนักงาน จะเต็มใจและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อการทำงานให้สำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันตอองคกรที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้ ดังนี้

Ghorbanhosseini (2012) กล่าวว่า ความผูกพันตอองคกรมีความสำคัญสูง ความผูกพันตอองคกร หมายถึง ทศนคติที่แสดงถึงความผูกพันตอองคกรของบุคคลที่อยู่ในองคกร และเป็นกระบวนการที่บุคคลให้ความสนใจในความ สำเร็จ และการดำรงอยู่ขององคกร นอกจากนี้ Luthans (2011) กล่าวว่า ทศนคติในการผูกพันของแต่ละบุคคลตอองคกรสามารถ พิจารณาได้จากอายุ อายุงาน สายอาชีพ ภาวะผู้นำ และการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน สามารถสร้างความไว้วางใจและเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานตอองคกรได้ (Anindita & Emilia Seda, 2018)

อย่างไรก็ตาม Allen & Meyer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันตอองคกรมี 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านอารมณ์ (affective commitment) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) และความผูกพันด้านตอเนื่อง (continuance commitment)

1. ความผูกพันด้านอารมณ์ หมายถึง สายสัมพันธ์ทางอารมณ์ระหว่างพนักงานกับองคกร กล่าวคือ พนักงาน ตัดสินใจที่จะผูกพันและเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององคกร

2. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นการกระทำขององคกรที่สามารถโน้มน้าวให้พนักงานอยู่ต่อได้ แม้ว่าจะมีโอกา สที่ดีกว่าและสถานที่ที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า

3. ความผูกพันด้านตอเนื่อง เป็นสถานการณ์ที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากองคกรได้ยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อม ขององคกรที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

นอกจากนี้ Steers (1977) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร โดยเสนอองค์ประกอบ 3 ข้อ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 ประการ คือ 1. เป็นความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2. ความเต็มใจและสมัครใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์การ 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

1) เป็นความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ คือ ความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์การของตนว่ามีคุณค่า มีชื่อเสียง และได้รับรู้ว่าจะองค์กรอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม

2) ความเต็มใจและสมัครใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์การ คือ การทุ่มเทให้กับงาน ด้วยกำลังกาย กำลังใจ ให้กับงานที่รับผิดชอบ เต็มใจที่ปฏิบัติงาน เสียสละ และใช้ความพยายามเต็มที่ในการปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ด้วยความตั้งใจ

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ คือ มีความเข้าใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร มีแนวคิดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน

จากการระบุนความหมายดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกซึ่งแสดงถึงพฤติกรรม เป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานที่มีต่อองค์การ คือ การยอมรับองค์การ การใช้ความสามารถเพื่อองค์การและความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ

2.1.1 กลุ่มเจนเอเรชั่นวาย

คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523–2537 มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ทะเยอทะยาน มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องการชีวิตที่มีความยืดหยุ่น ชอบความท้าทาย เดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ ที่สำคัญคือคนกลุ่มนี้มีลักษณะนิสัย ที่ต้องการใช้ชีวิตได้อย่างเต็มที่ ตั้งใจทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ตลอดจนชอบทำงานเป็นทีมและต้องการค่าตอบแทนที่สูงด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกันคนกลุ่มนี้ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยมาก (อรุณ เหล่าสีล, 2565)

อรุณ เหล่าสีล (2565) กล่าวว่า บุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวายหรือ Y Generation หรือ Gen-Y หรือ Why Generation : เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523–2537 (ค.ศ. 1980–1994) เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่สนใจต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเองสูง ชอบทำงานทางลัด สะดวกรวดเร็ว และมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสูง โดยคนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร ตลอดจนชอบทำงานเป็นทีมและต้องการค่าตอบแทนที่สูงด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกันคนกลุ่มนี้ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยมาก

จากการระบุนความหมายดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า บุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่น คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523–2537 เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความกล้าแสดงออก เป็นตัวของตัวเอง มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ชอบทำงานทางลัดและสะดวกรวดเร็วโดยนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องการชีวิตที่มีความยืดหยุ่น ชอบความท้าทาย ชอบการเดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ โดยคนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงาน

2.1.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์กรของมนุษย์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบ เป็นต้น บรรยากาศองค์กรจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Stringer, 2002) ได้จัดกลุ่มองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร (structure) เป็นมิติการรับรู้โครงสร้างขององค์กรของพนักงาน พนักงานเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน หากไม่มีโครงสร้างการทำงานที่ดีพนักงานจะสับสนในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งการจัดโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสมจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การตั้งมาตรฐานในการทำงาน (standards) เป็นมิติตัวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนา และวัดระดับความภูมิใจของพนักงานที่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ การตั้งมาตรฐานไว้สูงทำให้พนักงานพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา และถ้ตั้งมาตรฐานการทำงานที่ต่ำ ก็จะทำให้เห็นถึงความคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำ นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และแนวทางการวัดผลการทำงานที่ไม่ชัดเจน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์กรที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความรู้สึกของ หัวหน้างานมากกว่าการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานที่มีศักยภาพ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่องค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเป็นไป อย่างมีระบบ ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

3) ความรับผิดชอบในการทำงาน (responsibility) เป็นมิติตัวัดให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้เป็นเจ้าของงาน ไม่มีการตรวจสอบการทำงาน หรือการตัดสินใจอีกคร้ังจากหัวหน้างาน มีอิสระเต็มที่ในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้งานออกมาดีความรู้สึกเหล่านี้ส่งเสริมให้พนักงานกล้าตัดสินใจ และกล้าลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นผลดีกับองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน

4) การชื่นชม (recognition) เป็นมิติตัวัดขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากระบบการให้รางวัล ผลตอบแทน เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และที่สำคัญการให้รางวัล ผลตอบแทนจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรม

5) การสนับสนุน (support) เป็นมิติตัวัดความรู้สึกไว้วางใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีมงาน บรรยากาศการทำงานที่มีการสนับสนุนกันสูง จะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดีสมาชิกสามารถขอความช่วยเหลือได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกในทีมเต็มใจที่จะเข้าช่วยเหลือ โดยเฉพาะหัวหน้างาน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้องค์กรมีบรรยากาศการสนับสนุนการทำงานที่ต่ำ พนักงานจะรู้สึกโดดเดี่ยว

6) ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่ามีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดหมายขององค์กร ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในระดับสูง บุคลากรจะมีความ ยึดมั่นผูกพันและทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการระบุนความหมายดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์กร เป็นการรับรู้ของพนักงานเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน บรรยากาศองค์กรจึงเป็นคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และบรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ทำให้กระตือรือร้น และผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร จึงน่าจะเป็นอีกกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำมาใช้เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.1.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สามารถกระตุ้น ช้แนะ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมี ความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

การบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวกับกิจกรรมหลายอย่าง เช่น การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การเป็นผู้นำ (leading) การควบคุม (control) เป็นต้น (Yukl, 2002)

จะเห็นได้ว่าในอดีตได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้มากมายหลายท่าน แต่ที่น่าสนใจ ดังนี้ Northouse (2009) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ (trait) ความสามารถ (ability) ทักษะ

(skill) พฤติกรรม (behavior) และความสัมพันธ์ (relationship) ของผู้นำในองค์กร Yukl (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไว้ว่าเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ Yukl (2002) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เน้นถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้นำในองค์กรประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำมุ่งงาน 2) ภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ และ 3) ภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง

1) ภาวะผู้นำมุ่งงาน คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทুমเทให้กับเป้าหมายการทำงานที่สูงด้วยวิธีมุ่งงาน ผู้บริหารจะแบ่งงานเป็นงานประจำวัน กำหนดวิธีการทำงาน และควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด

2) ภาวะผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ คือ ภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่สามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

จากการระบุดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำจะมีประสิทธิภาพจะต้องมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง

2.1.4 ปัจจัยด้านความพอใจในอาชีพ

ในอดีตที่ผ่านมานักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของความพอใจในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกดีหรือมีเจตคติทางบวกต่อการทำงาน อันเนื่องมาจากการที่บุคคลทำงานแล้วได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่บุคคลคาดหวังไว้ ทั้งที่เป็นความต้องการภายในของบุคคลเอง เช่น การต้องการความยอมรับ ความภาคภูมิใจในตนเอง การได้พิสูจน์ความสามารถ และตอบสนองความต้องการจากภายนอก เช่น ได้รับค่าตอบแทนจาก การทำงาน ชีวิตมีความมั่นคงและมีความสุขสบายมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในอาชีพเป็นตัววัดความสำเร็จ ในอาชีพตามอัตวิสัย ซึ่งหมายถึง ผลลัพธ์เชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับงานและทางจิตวิทยาที่แต่ละบุคคลบรรลุผลจากประสบการณ์การทำงาน (Judge et al., 1995) ความสำเร็จในอาชีพแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าของเงินเดือน และ (2) ความสำเร็จส่วนตัว เช่น ความพึงพอใจในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองตัวประกอบของ Herzberg (1959) ทฤษฎีนี้เสนอว่า สิ่งที่บุคคลต้องการจากการทำงานนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. ปัจจัยจูงใจ (motivation) และ 2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene)

1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามและความทุ่มเทในการทำงานให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับ การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งช่วยไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือลดประสิทธิภาพของการทำงานลง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยคือสิ่งที่ป้องกันและลดความไม่พึงพอใจที่จะเกิดขึ้นในการทำงานนั้น ๆ ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจโดยตรง ประกอบด้วย นโยบายและ การบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพ/เงื่อนไขการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ฐานะ และความมั่นคง

นอกจากนี้ Baron & Greenberg (2000) ได้อธิบายมิติของความพึงพอใจในงานภายในองค์กร หมายถึงทัศนคติและความรู้สึกที่มีต่องานทั้งทางบวกและทางลบว่ารู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานโดยภาพรวม พิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบายองค์กร ลักษณะงาน และคุณสมบัติของบุคคล

1) นโยบายองค์กร คือ การที่องค์กรมีนโยบาย ด้านระบบการให้ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระจายความรับผิดชอบ และบังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

2) ลักษณะงาน คือ เนื้องาน ปริมาณงาน ความหลากหลายของงาน โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความท้าทายคุณค่าของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ พื้นที่ทำงาน ปริมาณแสงสว่าง ความถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ เสียง และสภาพสังคม

3) คุณสมบัติของบุคคล คือ การนับถือตนเอง การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความอดทนในงาน สถานภาพ และความอาวุโส

จากการระบุความหมายดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า พื่อใจในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกดี หรือมีเจตคติทางบวกต่อการทำงาน อันเนื่องมาจากการที่บุคคลทำงานแล้วได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่บุคคลคาดหวังไว้ ทั้งที่เป็นความต้องการภายในของบุคคลเอง เช่น การต้องการความยอมรับ ความภาคภูมิใจในตนเอง การได้พิสูจน์ความสามารถ และตอบสนองความต้องการจากภายนอก เช่น ได้รับค่าตอบแทนจากการทำงาน ชีวิตมีความมั่นคงและมีความสุขสบายมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายองค์กร ลักษณะงาน และคุณสมบัติของบุคคล

2.2 รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายคน ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า บรรยากาศองค์กรที่ดีส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีสำหรับองค์กร เช่น การเพิ่มผลผลิต การลดอัตราการลาออก และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่แข็งแกร่ง (Bahrami et al., 2016; Illeez, 2012; Noordin et al., 2010; Permarupan et al., 2013; Serifoglu, 2018) พบว่า บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในทางบวก (Bahrami et al., 2016; Berberoglu, 2018; Danish et al., 2015; Feby Rahmayani, 2023; Reetu & Yadav, 2019; Suari et al., 2022; Wasim M. H. Swidan, 2023)

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กร

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายคน ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ผู้นำแบบเน้นภารกิจคือการมุ่งเน้นไปที่งานเฉพาะเจาะจงและคาดหวังให้พนักงานทำงานได้ดีตามมาตรฐานคุณภาพและระยะเวลาที่กำหนด (McMurray et al., 2010) นอกจากนี้ Heri Setiawan (2023) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร Bass (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและความ พึงพอใจในงานระดับสูง นอกจากนี้ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน จึงส่งผลให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์กร Fiaz et al. (2017) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร จากงานวิจัยได้ค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร (Haque et al., 2017) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่น ผู้นำเชิงจริยธรรมและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทั้งเชิงอารมณ์และ เชิงบรรทัด อย่างมีนัยสำคัญ (Hashim et al., 2017) นอกจากนี้ Wael S. Zaraket and Aline S. (2018) ไม่พบความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร (เชิงอารมณ์และเชิงบรรทัด) สามารถตีความได้จากพื้นฐานของหลักการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) และบรรทัดฐานในการตอบแทน (Gouldner, 1960) เมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำของ

ผู้บริหาร พนักงานก็จะอยู่กับองค์กรต่อไป จากแนวคิดของ Ngunia et al. (2006) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนค่าตอบแทนและรางวัลระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีผลกระทบเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร Wibowo, T.S., et al. (2023) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน นั่นหมายความว่า ยิ่งบริษัทมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่ดีมากเท่าไร พนักงานก็ยิ่งมีความผูกพันมากขึ้นเท่านั้น และในทางกลับกัน ยิ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบริษัทแย่ลงเท่าไร พนักงานก็ยิ่งมีความผูกพันน้อยลงเท่านั้น หากบริษัทต้องการเพิ่มความผูกพันของพนักงาน บริษัทควรปรับปรุงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมการพัฒนา และเหนือสิ่งอื่นใด เพิ่มพูนความผูกพันของพนักงาน ส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Darmawan, A., & Putri, 2017; Dewi, KS 2013; Humala, 2014; Utarayana, I.G., & Adnyani, I. G. A. D., 2020; Widyatmika & Riana, 2020) ซึ่งเผยว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายคน ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร Yiing and Ahmad (2009) พบว่า พนักงานที่ไม่พอใจกับงาน จะขาดความผูกพันต่อองค์กร และมองหาโอกาสที่จะลาออก Al-Sada et al. (2017) พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร แม้ว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง อาจจะไม่พอใจกับงานของตนเอง หรือพวกเขาอาจจะมีระดับความพึงพอใจในงานสูงโดยไม่ผูกพันต่อองค์กรก็ได้ แต่การขาดความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่จะลดความผูกพันต่อองค์กรลง ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน จึงเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการประเมินพนักงาน โดยพิจารณาจากการลาออกและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร Heri Setiawan (2023) พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ Newman, et al., (2014) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันต่อองค์กรขององค์กร

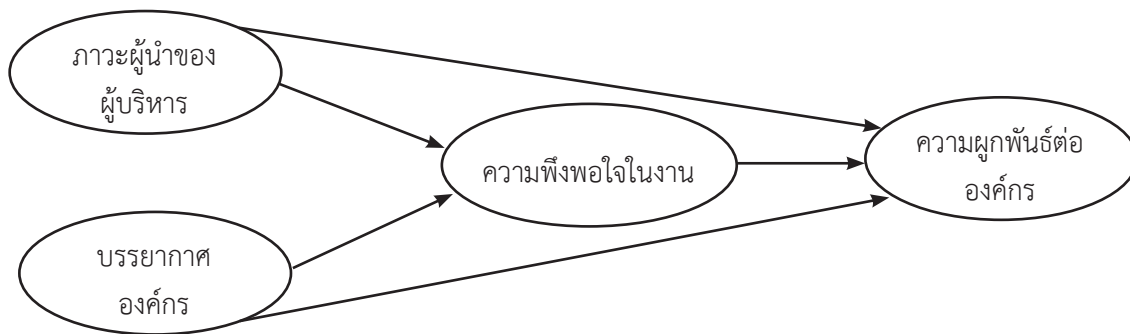
2.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กร

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายคน ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวส่งผ่าน จากงานวิจัยของ Nelson, S. et.al. (2020) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีตัวแปรคั่นกลาง คือ ความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตหลายชิ้น เช่น งานวิจัยของ (Sudiyono, R. N., et al., 2020: Sudiyono, R. N.,et al., 2020; Waruwu, H., et al., 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Riketta M (2008) พบว่าความพึงพอใจในงานมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กร พิสูจน์ว่าความพึงพอใจในงานสามารถเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กร (Malik M.,et al., 2010; Darmawan & Putri, 2017; Mohamad, 2012; Yoyok et al., 2020) พบว่า ความพึงพอใจในงาน ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำความผูกพันต่อองค์กร

2.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายคน ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวส่งผ่าน พบว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยผ่านตัวแปรกลาง คือ ความพึงพอใจในงาน (Deni, 2023; Dwitanti and Sopiah, 2022; Lan et al., 2020; Shbail, 2020)

สรุป จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้น ในอดีตมีนักวิชาการ นักวิจัยหลายคนได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงาน ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

3. บทสรุป

องค์กรใด ๆ ก็ตาม จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มักขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร โดยจะเห็นว่าองค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ขณะเดียวกันบุคลากร ก็ต้องการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่ถูกต้อง ตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการ ที่ยุติธรรมและสร้างความพึงพอใจ เมื่อองค์กรและบุคลากรต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันแล้วนั้น ผู้บริหารควรหาแนวทางในการ ดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรโดยมุ่งให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรเป็นหลัก เพราะการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากความผูกพันเป็นตัวผสมผสานความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร โดยมี 3 ปัจจัยหลักที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความพึงพอใจ ในงาน ที่จะสามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารองค์กรสามารถนำเอา ข้อมูลจากบทความชิ้นนี้ ไปเป็นแบบจำลองความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ที่จะสามารถทำให้บุคลากรมีความ ผูกพันต่อองค์กรของตนเองมากยิ่งขึ้น และยังสามารถลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้ นอกจากนี้แล้วยังทำให้องค์กรธุรกิจ ในประเทศไทยสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น อีกด้วย

4. เอกสารอ้างอิง

- อรุณ เหล่าสิล. (2565). อัตราการลาออกบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวาย. ค้นเมื่อ 8 มกราคม 2567, จาก https://thestandard.co/author/arul_l/
- Allen, NJ and Meyer, JP. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *Euro Med. Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- Anindita, R., & Emilia Seda, A. (2018). How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276-283.

- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-alfaraj, R., & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96-100.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (2000). *Behavior in organizations understanding and managing the human side of work* (3rd ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(399), 1-9.
- Blau, Peter Michael. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Danish, R. Q., Draz, U., Ali, H. Y. (2015). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*, 1(2), 102-109.
- Darmawan, A., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Akuntabilitas: Journal Ilmu Akuntansi*, 10(1), 2461-1190.
- Deni Suryana. (2023). The Effect of Organizational Climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Indonesian Journal of multidisciplinary science*, 2(7), 2773-2790.
- Dewi, K. S. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi pada PT. KPM. *Journal manajemen, strategi bisnis, dan kewirausahaan*, 7(2), 16-125.
- Dwitanti, E., & Sopiah. (2022). The effect of organizational climate on performance with job satisfaction as an intervening variable (Case study on Perum Jasa Tirta I Asa Malang). *Journal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3), 441-448.
- Feby, R., Anwar, R., Tenri, S., Sitti H., & Agung W. (2023). The influence of organizational culture and organizational climate on employee's organizational commitment in the regional personnel and human resources development agency (BKPSDMD) MAKASSAR CITY. *Journal of humanities social sciences and business*, 2(3), 546-555.
- Fiaz M., Qin Su., Amir I., & Aruba S. (2017). Leadership Styles and Employee' motivation. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Ghorbanhosseini, M. (2012). Analysis of human capital and organizational commitment in Safa industrial Group in Iran. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(12), 185-192.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- Haque, Amlan, Mario Fernando, and Peter Caputi. (2017). The relationship between responsible leadership and organizational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 759-74.

- Hashim, Raemah Abdullah, Bushro Ahmad, and Azahari Jamaludin. (2017). Relationship between leadership styles and affective commitment among employees in national anti-drugs agency (NADA). *Global Business & Management Research*, 9, 39–51.
- Heri S., Yusleli H., Esya A., A. Jalaludin S., Rini., Jusmawi B & Lidia D. (2023). Model of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Asean International Journal of Business*, 2(1), 35-48.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. U.S.A: Transaction Publisher.
- Humala, R. (2014). Kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi karyawan. *Journal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2(2), 228-240.
- Illeez, Z. (2012). *The effect of organizational climate on organizational commitments of employees: An application in hospitality enterprises*. Master's Thesis: Institute of Education Sciences, Ankara, Gazi University.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz Jr., R.D.B. (1995). An Empirical Investigation of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health*, 62(1), 1–9.
- Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Irwin: New York.
- Malik ME, Nawab S, Naeem B, Danish RQ. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *IJBM*, 5, 17-26.
- McMurray, AJ, Pirola-Merlo, A., Sarros, JC & Islam, MM. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *The Leadership and Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Mohamad, M. S. (2012). Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Investigation. *Journal of American Science*, 8(7), 11–19.
- Nelson S., Dewiana N., Didi S., Ardian S., Masduki A., Yayah Y., Joko S., & Ahmad F. (2020). The relationship of transformational leadership, organizational justice and organizational commitment : A mediation effect of job satisfaction. *Journal of critical reviews*, 7(19), 89-108.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, FEI and Hirst, G. (2014). Psychological capital: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138.
- Ngunia, Samuel, Peter Slegers, and Eddie Denessen. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145–77.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational Climate and its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal*, 9(2), 1-10.

- Northouse, P.G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Thousand Oaks, LA: Sage.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Reetu,. M, Yadav, A. (2019). Organizational Climate and Effectiveness Relationship in IT Sector: Mediating Effect of Organizational Commitment. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 3640-3646.
- Riketta M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *J Appl Psychol*, 93, 472-481.
- Serifoglu, O. (2018). *Investigation of the Effect of Organizational Climate of Special Language Courses on Teachers' Organizational Commitment*. Master Thesis, Istanbul: Institute of Education Sciences, Yeditepe University.
- Shbail, M. O. Al. (2020). Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 10(16), 3749-3756.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22, 46-56.
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and Organizational Climate: the Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River. CA: Prentice-Hall.
- Suari, M. A. P., Agung, A. A. P., & Widyani, A. A. D. (2022). Effect of Organizational Climate and Competence on Employee Organizational Commitment with Job Satisfaction as Intervening Variable at Bali Mandara Hospital. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 5(8), 2156-2164.
- Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Asbari, M., Suroso, Nugroho, Y. A., & Singgih, E. (2020). The Role of Employee Engagement in the Relationship between Authentic Leadership, Talent Management and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 11809-11836.
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurasiah, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen : Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi ? EduPsyCouns. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337-352.
- Swidan, W.M., Ali, K. B., & Al-Tahitah,A. N. (2023). The Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment in 2022: Case Study - Gaza Electricity Distribution Corporation. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(3), 165-185.
- Wibowo, T.S., Suhendi, D., Suwandana, I.M.A., Nurdiani, T.W., & Lubis, F.M. (2023). The role of transformational leadership and organizational culture in increasing employee commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2), 1-9.
- Utarayana, I. G., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja. Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 9(1), 344-363.

- Wael S. Zaraket and Aline S. (2018). *The effect of transactional & transformational leadership styles on the components of organizational commitment (Case of the Banking Sector in Lebanon)*. International Conference for Business and Economics, Harvard, Boston. 1–14.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *EduPsyCouns. Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397.
- Widyatmika, I. D. G. A. P., & Riana, I. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi. *E-Jurnal Manajemen*, 9(10), 3486-3505.
- Y.G.T. van Rossenberg., D. Cross., & J. Swart. (2022). An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology. *Human Resource Management Review*, 32(2022), 1-21.
- Yiing, HL and Ahmad, KZB. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *The Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yoyok C., Dewiana N., Manorang S., Mustar A., Mochammad F., Multi N., Matdio S., Masduki A., & Agus P. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1), 158-179.
- Yukl. G. A. (2002). *Leadership in Organization* (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65, 49-78.