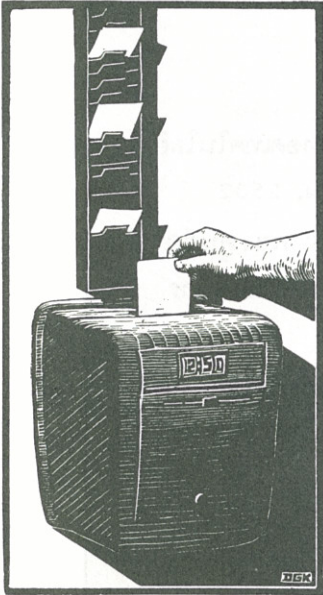




“มนุษย์”

กับ

ความผูกพันต่อองค์การ

(Organizational Commitment)



การศึกษาและวิจัย

* กษัติน์ เปล่งขำ

๑. องค์การใดก็ตาม ถ้าสามารถ จัดระบบงานให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานที่โดยคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงานบวกกับผู้บริหารมองเห็นความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจที่จำเป็นต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม รวมทั้งกฎระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน คงเส้นคงวา โดยยึดถือนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

เป็นหลักแล้ว ก็อาจประเมินได้ว่า สมาชิกขององค์การนั้นย่อมมีความผูกพันต่อองค์การบ้างไม่มากก็น้อย

สำหรับในเรื่อง “มนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ” นี้ มีนักจิตวิทยานักการศึกษานักบริหารต่างก็ได้ให้ความสนใจและศึกษากันอย่างกว้างขวางจนในที่สุดได้เกิดแนวความคิดแตกแยกออกเป็น 3 แนวทางด้วยกันคือ แนวคิดทางจิตศาสตร์

นักจิตวิทยาเชื่อว่าการที่บุคคลได้มีโอกาสเข้าไปทำงานให้กับองค์การใดก็ตาม บุคคลจะพยายามทำงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะเหตุที่ว่า คนๆ นั้นมีความปรารถนาที่จะทำงาน มีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การโดยเขาถือว่าเขาต้องการที่จะทำงานให้กับองค์การนั้นด้วยความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้นจริงๆ¹

¹ เจลลิว จิมอัน จิตวิทยาสังคม กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2520, หน้า 164-170.

* อาจารย์ประจำสำนักวิชาการ และภาควิชาพื้นฐานทั่วไป คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : วท.บ. (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์

นักเศรษฐศาสตร์จะมองว่าการที่บุคคลไปเป็นสมาชิกขององค์การใดก็ตาม เขาย่อมเสียโอกาสที่จะทำงานอื่น อาจทำให้เขาสูญเสียรายได้ที่มากกว่า หรือทำให้เสียเวลาทั้งหมดของชีวิตไป เพราะเขาต้องทุ่มเททุกสิ่งทุกอย่างให้กับองค์การนั้น ดังนั้นเขาจึงมีความคิดว่า ไหน ๆ เขาก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแล้ว เขาย่อมที่จะมีสิทธิ และสามารถร่วมลงทุนกับองค์การนั้นได้

แนวคิดทางสังคมศาสตร์

นักสังคมวิทยาจะคำนึงถึงการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมที่ต้องมีภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อกันอย่างมีความสุข ผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์การจึงควรจะอยู่ในองค์การด้วยการคิดว่าตนควรจะทำอะไรให้กับองค์การให้มากที่สุดจึงจะทำให้้องค์การมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าต่อไป

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การ

1. คุณลักษณะและคุณสมบัติของมนุษย์
 2. คุณลักษณะของงาน
 3. คุณลักษณะขององค์การ
 4. ประสิทธิภาพของคนทำงานในองค์การนั้น
- ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของมนุษย์

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า มนุษย์

เป็นสิ่งมีชีวิตที่ต้องการปัจจัย 4 คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรคและเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต่อการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น ถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปก็จะทำให้มนุษย์ไม่มีความสุขและมีผลกระทบทำให้้องค์การไม่มีความสุขตามไปด้วย ฉะนั้นผู้บริหาร้องค์การจึงควรตระหนักถึงความต้องการปัจจัย 4 ของสมาชิกทุกคนให้เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างจะรวดเร็วมาก ถ้าผู้บริหาร้องค์การเอาใจใส่ต่อสมาชิกทุกคนอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง ผลที่เกิดจากการเอาใจใส่ของผู้บริหารก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกเพิ่มมากขึ้นและถือว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนที่ทำให้้องค์การเจริญก้าวหน้าอีกด้วยเหตุผลที่ว่าสมาชิกทุกคนนั้นเป็นส่วนหนึ่งของ้องค์การ นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้บริหาร้องค์การต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับคุณลักษณะของมนุษย์อันมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อ้องค์การก็คือ อายุของสมาชิก สถานภาพในการทำงาน อายุการทำงาน ระดับการศึกษา เพศ แรงจูงใจในการทำงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถและความต้องการของสมาชิก สถานภาพทางเศรษฐกิจและภาระหน้าที่ของสมาชิกที่มีต่อครอบครัว ตลอดจนโอกาสที่จะแสดงความรู้ความสามารถในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของงาน การจัด้องค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของ้องค์การทั้งในระดับทางนอน ทางตั้ง อันได้แก่ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การนิเทศงาน ความ

มั่นคงในการทำงาน ศักดิ์ศรีในอาชีพ ความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง ผลตอบแทนที่ได้รับจาก้องค์การและสวัสดิการอื่น ๆ เป็นต้น ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน

สิ่งที่นักบริหาร้องค์การจำเป็นจะต้องกำหนดขอบเขตและวิธีปฏิบัติลงไปให้ชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้ก็คือ

1. ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมาย ซึ่งน่าจะอิงจากระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งที่ได้รับความชำนาญและความถนัดพิเศษของบุคคลโดยยึดถือมาตรฐานของงานตามหลักสากลเป็นเกณฑ์กำหนด

2. ความท้าทายของงาน หมายถึงเป็นงานที่ง่ายหรือยาก ต้องการคนประเภทไหนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ อาจหมายถึงเป็นงานที่ต้องการปฏิบัติในระยะสั้นหรือในระยะยาว ทั้งงานประจำและงานพิเศษ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เลือกสมาชิกขึ้นมาทำงานอาจจะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคลก็ได้ แต่อย่าให้สมาชิกด้วยตนเองเป็นผู้เลือกเพราะจะทำให้เกิดปัญหาในภายหลัง

3. ความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่สมาชิกมีต่องานและต่อบทบาทที่ได้รับมอบหมายในการทำงานของสมาชิกแต่ละคนโดยไม่เลือกว่าสมาชิกเหล่านั้นจะเป็นใคร ไม่มีการแบ่งเขาแบ่งเราหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกใด ๆ ทั้งสิ้นให้ถือเสมือนหนึ่งว่าสมาชิกทุกคนใน้องค์การเป็นพี่น้องกัน ต้องเคารพซึ่งกันและกันตามสมควร

4. ภาระหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมาย ซึ่งในที่นี้ผู้บริหารองค์การอาจเป็นผู้กำหนด หรืออาจเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นผู้กำหนด และผู้บริหารองค์การมีหน้าที่คอยติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองทุกระยะ มิใช่ดูผลงานจากการรายงานตามที่สมาชิกแต่ละคนเสนอมาเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาผลของงานที่สมาชิกแต่ละคนทำนั้นบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

5. ความพึงพอใจในตัวเองหรือหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนจะต้องทำ สำหรับในข้อนี้อาจวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญๆ ได้คือ ประการแรกต้องมองถึงว่างานที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำนั้นถูกต้องตรงตามความรู้และความชำนาญตามที่สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้มาหรือฝึกปฏิบัติมาหรือไม่ ถ้าเป็นงานที่สมาชิกมีความถนัดและชอบเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ความพึงพอใจในการทำงานนั้นก็สูงและผลงานที่ออกมา ก็จะมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย ส่วนประการที่สองก็คือ ลักษณะของงานนั้นเป็นงานที่ทำทลายความสามารถของผู้ลงมือปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นงานที่ง่ายไม่ตื่นเต้นอะไร ผู้ปฏิบัติก็จะทำไปอย่างเสียไม่ได้มากกว่า แต่ถ้าหากงานนั้นเป็นงานที่ยากและท้าทายทักษะหลายๆ ด้านก็จะทำให้สมาชิกผู้ได้รับมอบหมายงานนั้นกระทำงานนั้นด้วยความตั้งใจอย่างสูงเพราะจะทำให้เขาได้เรียนรู้งานใหม่ๆ ตามไปด้วย ส่วนประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งก็คืองาน

นั้นได้กระทำซ้ำซากจำเจอยู่บ่อยๆ หรือว่าเป็นงานใหม่ที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อนเลย สำหรับในประเด็นนี้นักจิตวิทยาเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้อยากรู้ อยากรลอง ฉะนั้นเมื่อมีงานที่แปลกๆ ใหม่ๆ มาท้าทายความคิดให้แก่ปัญหาก็จะทำให้มนุษย์มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานใหม่ด้วยความพึงพอใจ ยังสามารถแก้ปัญหาใหม่ได้สำเร็จก็จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในตัวเองนั้นมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

6. ความพึงพอใจในการควบคุมดูแลของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา เป็นที่น่าประหลาดใจประการหนึ่งก็คือว่าตามธรรมดาแล้วมนุษย์จะอยู่คนเดียวจะทำงานคนเดียวในโลกนั้นไม่ได้ มนุษย์จะต้องหาเพื่อนหรือมีคนที่อยู่ข้างไว้เป็นเพื่อนทำงานหรือทำกิจกรรมอื่นด้วยเสมอ ยิ่งถ้าได้มีการแข่งขันกันทำงานก็จะทำให้คนมีความกระตือรือร้นเพราะเกิดการเปรียบเทียบว่าผลงานของใครจะดีกว่าเหนือกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่า และเป็นที่น่าแปลกใจมากกว่าถ้าปล่อยไว้ให้คนใดคนหนึ่งทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีการติดตามผลหรือประเมินผลงานเลยก็จะทำให้ไม่ได้งานของคนนั้นเช่นกัน ดังนั้นจะโดยสัญชาตญาณหรือลักษณะพฤติกรรมทางสังคมก็ตามแต่ คนจึงมักชอบที่จะให้คนอื่นควบคุมตนหรือคอยบีบบังคับให้ตนทำงานไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เขาจะมีความสุขและพึงพอใจมากถ้ามีหัวหน้างานคอยเอาใจใส่ในเรื่องงาน แต่มีข้อเท็จจริงในเรื่องส่วนตัวของเขามากเกินไป

7. ประการสุดท้ายก็คือความพึงพอใจที่ได้รับจากการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอันหมายถึงได้เงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย คนจะยิ่งพอใจและภูมิใจมากเมื่อเขาทราบว่าเขาได้รับการถูกประเมินว่าเป็นผู้ที่ทำงานให้กับองค์การแล้วบรรลุผลสำเร็จ อาจเป็นความสำเร็จในระดับไหนก็ตาม เขาจะมององค์การว่าตัวเขานั้นมิได้ถูกองค์การทอดทิ้ง เขายังคงเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีความหมายถึงแม้ว่าเงินเดือนหรือตำแหน่งที่เขาได้รับใหม่นั้นจะมีค่าเพียงนิดเดียวก็ตามนั้นไม่ใช่เรื่องสำคัญ เพราะระยะเวลาที่สมาชิกทำงานให้กับองค์การในปีหนึ่งๆ นั้นมันน่าจะได้รับผลตอบแทนบ้างพอสมควร มิใช่ย่ำเท้าอยู่กับที่เรื่อยไป ฉะนั้นนโยบายในเรื่องนี้ทางผู้บริหารองค์การน่าจะมียุทธวิธีที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนนั้นมองว่าองค์การไม่ได้เอาเปรียบแรงงานจากพวกเขา

ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ

นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นแบบใดนั้น ผู้บริหารองค์การย่อมมีสิทธิและมีส่วนต่อความรับผิดชอบต่อการบริหารงานในฐานะผู้นำขององค์การ ซึ่งโดยปกติธรรมดาแล้วถ้าเป็นการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารงานควรยึดถือหลักและนโยบายการบริหารงานดังต่อไปนี้

1. ควรกระจายอำนาจในการปกครองดูแลสมาชิกออกไปให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยให้ความสำคัญเท่าเทียมกันทุกสายงานไม่ว่าสายงานนั้นจะเป็นโครงสร้างหลักหรือโครงสร้างรองของ

องค์การก็ตาม

2. เน้นความสำคัญของหน้าที่การงานของสมาชิกทุกคนต่อองค์การโดยจัดทำระบบงานให้ชัดเจนทั้งโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์การ และให้ถือว่างานที่สมาชิกแต่ละคนได้รับนั้นย่อมมีความสำคัญเท่ากันหมด

3. จัดทำตัวบทกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับให้เป็นหมวดหมู่ให้ชัดเจนและให้สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติได้จริงและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำขั้นตอนสายการบังคับบัญชา การดำเนินงานสายธุรการและสารบรรณในทุกหน่วยงานให้เป็นระบบเดียวกันและให้มีการติดตามข้อมูลทั้งทางตรงและทางอ้อมของงานทั้งหน่วยเหนือและหน่วยย่อย ๆ ให้รวดเร็วสามารถตรวจสอบได้ทุกระยะ

5. จัดทำและแต่งตั้งผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานให้สามารถเชื่อมโยงงานของแผนกต่าง ๆ ให้ต่อเนื่องและให้สามารถรับทราบข้อมูลหรือให้กระจายข่าวสารข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วทันต่อความต้องการขององค์การและสมาชิกขององค์การนั้น ๆ

6. ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของโครงการหรือกิจการร่วมกับผู้บริหารองค์การหรือเจ้าขององค์การบ้าง

7. ผู้บริหารองค์การควรขจัดขว้างขว้างต่าง ๆ ออกจากองค์การให้หมดไปโดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกขององค์การอย่างจริงจังและเห็นผล

8. ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกของ

องค์การมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ โดยให้เขาสามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาขององค์การทั้งในเชิงรุก เชิงรับตามยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่ควรจะเป็นต่อไป **ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้น**

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้เคยผ่านงานมาหลายแห่งทั้งของรัฐบาลและเอกชนมาร่วม 25 ปี พบว่าประสบการณ์จากการทำงานในองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมากทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของความรู้สึกและทัศนคติดังต่อไปนี้

1. สมาชิกจะรู้สึกว่าเขาจะยินดีและเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์การตลอดไปถ้าองค์การไม่ทอดทิ้งเขา และเมื่อสมาชิกเกิดปัญหาบางประการที่ไม่สามารถจะแก้ไขได้ องค์การก็พร้อมที่จะให้ความร่วมมือและช่วยเหลือแก่เขาได้

2. องค์การต้องให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในแง่ที่ว่าตัวสมาชิกทุกคนต้องมีความสำคัญต่อองค์การและองค์การต้องการสมาชิกด้วยเช่นกัน

3. เกิดจากความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อองค์การ ในกรณีนี้สมาชิกทุกคนที่ทำงานให้กับองค์การมักจะเกิดความคาดหวังแตกต่างกัน คนที่ทำงานให้กับองค์การอย่างดีเยี่ยมและสม่ำเสมอไม่ขาดตกบกพร่องในสิ่งใด ก็ย่อมจะคาดหวังว่าองค์การต้องให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ยิ่งถ้าองค์การสนองตอบความคาดหวัง

ที่เป็นจริงตามที่เขาหวัง ความผูกพันต่อองค์การที่คน ๆ นั้นก็ย่อมจะมีมากตามไปด้วย แต่ทางตรงกันข้าม ถ้าสมาชิกทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การแต่มีสิ่งขาดตกบกพร่องบางอย่างที่องค์การไม่เกิดความเสียหายก็มักจะพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่เขาบ้าง แต่ผลปรากฏออกมาว่าเขาไม่ได้รับผลตอบแทนสิ่งใดเลย ความรักความผูกพันต่อองค์การที่เขามีต่อองค์การก็น้อยลงตามลำดับ ซึ่งจะนำผลไปสู่ ข้อ 4 ทั้งในเรื่องขวัญ กำลังใจแรงจูงใจตามลำดับ

4. ทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่าเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลโน้มนำชีวิตและจิตใจของสมาชิกให้เอนเอียงไปในทางที่ดีหรือไม่ดีต่อองค์การก็ได้ กล่าวคือถ้าในองค์การนั้นมี ความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารองค์การมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีและมีใจผูกพันต่อองค์การที่ดีและในเชิงสร้างสรรค์งานขององค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าตลอดไปก็จะเป็นอิทธิพลชักนำให้สมาชิกในองค์การนั้นเกิดทัศนคติที่ดีทั้งเพื่อนร่วมงานและผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกได้อยู่ตลอดเวลา ก็อาจทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

5. ลักษณะของผู้นำในองค์การ จากการวิจัยเรื่องผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำของนักจิตวิทยาการศึกษาหลายท่านได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำในองค์การมีส่วนอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก เพราะเหตุที่ว่าผู้นำเปรียบเสมือน

“

เขาถือว่าเขาต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กรนั้น
ด้วยความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
นั้นจริง ๆ

เขาจึงมีความคิดว่าไหน ๆ เขาก็เป็นส่วนหนึ่งของ
องค์กรแล้ว เขาย่อมที่จะมีสิทธิ และสามารถร่วม
ลงทุนกับองค์กรนั้นได้

”

แม้หัวหน้าทัพ ออกไปสู้รบกับข้าศึก
ศัตรู หากผู้นำมีความลังเล ไม่กล้า
ตัดสินใจ หรือตัดสินใจอะไรไปแล้ว ต้อง
กลับมาแก้ไขใหม่ มีการเปลี่ยนแปลง
โยกย้ายสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เกิด
ความไม่พอใจและใช้อารมณ์กับผู้อื่นได้
บังคับบัญชาเมื่อเห็นว่าทำงานไม่เป็นที่
ถูกใจก็จะทำให้สมาชิกเกิดความไม่แน่ใจ
และเลิกลาตามไปด้วย ผลที่สุทธระบบงาน
ต่าง ๆ ภายในองค์กรก็จะยุ่งเหยิง
ขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเมื่อ
ระบบงานเสียไป ระบบคนก็จะเสียตาม
ไปด้วย ซึ่งผลกระทบเหล่านี้ย่อมส่งต่อ
การแสดงพฤติกรรมของสมาชิกดังต่อไปนี้

ก. ทำให้สมาชิกหรือคนงาน
ขาดงานเป็นประจำ ซึ่งการขาดงานนี้นัก
วิจัยพบว่า เป็นองค์ประกอบทางอ้อมที่
ทำให้เป็นเครื่องตัดสินได้ว่า คนที่มีความ
ผูกพันต่อองค์กรสูงจะไม่ค่อยขาดงาน
มากนัก ส่วนคนที่มีความผูกพันต่อ
องค์กรต่ำมักพบว่า จะขาดงานเป็น
ประจำ นิสัยงานนี้ ผลคือลดผลิต
งาน. ความตรงต่อเวลา พบว่า
สมาชิกที่ไม่ค่อยมีความผูกพันต่อองค์กร
มักจะไม่ค่อยตรงต่อเวลา ซึ่งความไม่
ตรงต่อเวลานี้จะมีผลอย่างมากต่อการ
ปฏิบัติงาน เพราะลักษณะงานบางแห่ง
ขององค์กรกำลังคนเพื่อใช้ในการผลิต

สินค้าอุตสาหกรรมหรือเกษตรกรรม
เป็นอย่างมาก ถ้าสูญเสียเวลาไปก็เท่ากับ
ได้ผลผลิตน้อยลงตามลำดับนั่นเอง
ค. เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย
จากการวิจัยพบว่าสมาชิกที่มีความผูกพัน
ต่อองค์กรน้อย มักจะไม่ค่อยเกิดความ
ประทับใจต่อองค์กรที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้อง
ด้วย จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดการเปลี่ยน
งานบ่อย ทั้ง ๆ ที่องค์กรนั้นมีความ
หนาแน่นมั่นคงแข็งแรงทั้งของรัฐบาลและ
เอกชน และสำหรับคนที่อยู่กับองค์กร
มานาน ๆ พบว่าสมาชิกเหล่านี้จะไม่มีการ
เปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานไปเพราะ
เขาถือว่าถ้าลาออกก็ไม่คุ้มทุนที่ลงไป

ไหนจะเสียเวลา และไหนจะอายุมากแล้ว คุณวุฒิความรู้ก็อยู่ในระดับเดิมที่ไม่ทันสมัย ซึ่งการลาออกไปเพื่อจะไปเริ่มต้นงานใหม่นั้นจึงไม่เป็นที่ยอมรับสำหรับคนที่มีการทำงานมานานดังได้กล่าวแล้วนั่นเอง

จากองค์ประกอบทั้ง 4 ประการตามที่ได้อธิบายแล้วมีผลกระทบต่อสมาชิกในด้านขวัญ กำลังใจไม่ทางตรงก็ทางอ้อมเป็นอย่างมาก อาจทำให้สมาชิกมีความผูกพันรักใคร่ต่อองค์กรมากขึ้น หรือลดลงก็เป็นได้ ฉะนั้นผู้บริหารองค์การจึงควรพิจารณาให้รอบด้านโดยคำนึงถึงระบบของงาน กำลังคน การสร้างขวัญ และกำลังใจตลอดจนปรับบรรยากาศการทำงานให้สะดวกสบาย ประหยัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปและสิ่งสำคัญต้องพยายามรักษาสมาชิกคนเก่าแก่ขององค์การด้วยการพัฒนาฝึกอบรมและนำความรู้ใหม่พร้อมกับพัฒนากำลังคนรุ่นใหม่ให้ก้าวเดินไปด้วยกันก็จะทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพค่อนข้างสูงมากทีเดียวและอย่าลืมอันดับสุดท้ายก็คือสวัสดิการที่องค์การต้องให้แก่สมาชิกขององค์การทั้งในยามปกติและในยามเจ็บไข้ได้ป่วยหรือแม้แต่ปลดชราไปแล้วก็ตาม

สรุป

ความผูกพันที่สมาชิกมีต่อองค์การนั้นจัดเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกมีต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในด้านบวกเช่น การปฏิบัติงานดีเด่น การรับผิดชอบงาน การสร้างประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของสมาชิก หรือแม้แต่ในด้านลบ เช่น การขาดงาน การไม่ตรงต่อเวลา การเปลี่ยนงานและการลาออกของสมาชิก เป็นต้น ล้วนเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การทั้งสิ้น

นักวิชาการทั้งหลายได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 แนวทางด้วยกันคือ จิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งถ้าจะกล่าวว่าการที่คนมีความผูกพันต่อองค์การหรือไม่อย่างไรมัน อาจเป็นเพราะ เขาต้องการจะทำงานหรือเขาจำเป็นต้องทำ หรืออาจเป็นเพราะ เขาควรจะทำงาน หรือทั้งสามอย่างรวมกันก็อาจเป็นได้

นอกจากนี้ในการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกนั้นสามารถแบ่งได้ 4 ประการคือ

ก. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล

เช่น อายุ สถานภาพการทำงาน อายุงาน เพศ ระดับการศึกษา บุคลิกภาพ ความต้องการทางกายและความต้องการทางจิต เป็นต้น

ข. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน เช่น ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน ความชัดเจนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของสมาชิกแต่ละคน ความพึงพอใจในงานอื่น ๆ เป็นต้น

ค. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ เช่น การกระจายอำนาจ ความสำคัญที่องค์การให้กับสมาชิก ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ

ง. ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของสมาชิกที่ผ่านมา เช่น ความเชื่อถือไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อองค์การ ทัศนคติของงานและเพื่อนร่วมงาน สังคมของเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความยุติธรรมของค่าตอบแทน ลักษณะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีส่วนและมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่สมาชิกมีต่อองค์การทั้งสิ้น □

BIBLIOGRAPHY

- เฉลิม นิมิธิน **จิตวิทยาสังคม** กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2520.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T., "Personal Factors in Organizational Identification," **Administrative Science Quarterly**, 1979.
- Kanter, R.M., "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," **American Sociological Review**; 1968.
- Porter, L.W., Steers, R.M. Mowday, R.T. & Boullion; P.V., "Organizational Commitment Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians" **Journal of Applied Psychology**, 1974
- Sheldon, M.E., "Investment and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, 1971.