

## การจัดการพนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ในองค์กรท้องถิ่น:

### การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส

#### MANAGING RELUCTANT STAYERS IN LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS: AN APPLICATION OF THE ABILITY-MOTIVATION-OPPORTUNITY FRAMEWORK

ธณัฐ อัทธวิทธนา<sup>1</sup>

Thanat Atthiwatthana<sup>1</sup>

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์<sup>1</sup>

Faculty of Business Administration, Rajapruk University<sup>1</sup>

E-mail: aump.thanat@gmail.com<sup>1</sup>

Received : June 14, 2025

Revised : August 24, 2025

Accepted: August 24, 2025

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการจัดการปัญหา "พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้" หรือ "ความผูกพันแบบพิษ" ในองค์กรท้องถิ่น โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (AMO) ร่วมกับทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบของเมเยอร์และอัลเลน การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ของพนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) สูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการบริการประชาชน บทความนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการที่แสดงให้เห็นว่าความผูกพันแบบพิษเกิดจากการที่พนักงานรู้สึกติดกับดักในองค์กรเนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น ความมั่นคงของงาน สวัสดิการ หรือข้อจำกัดในการหางานใหม่ มากกว่าความรักใคร่ต่อองค์กร ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มนี้มักมีพฤติกรรมการทำงานที่ลดลง ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่เต็มใจทำงานเกินหน้าที่ กรอบแนวคิดที่นำเสนอใช้ทฤษฎี AMO เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา โดยเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถ (Ability-enhancing practices) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation-enhancing practices) และการเปิดโอกาส (Opportunity-enhancing practices) เพื่อเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์ การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดนี้ในองค์กรท้องถิ่นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ ลดต้นทุนการหมุนเวียนพนักงาน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวก ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในระยะยาว

**คำสำคัญ:** ความผูกพันแบบพิษ, ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส, องค์กรท้องถิ่น, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, ความผูกพันต่อเนื่อง

### Abstract

The purpose of this article is to present an integrated conceptual framework for managing “reluctant stayers,” or cases of “toxic commitment,” in local government organizations. The framework applies the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory in conjunction with Meyer and Allen’s Three-Component Model of organizational commitment. This study focuses on employees who display high continuance commitment but low affective commitment, a condition that undermines work performance and the quality of public service delivery.

An integrative review of the literature demonstrates that toxic commitment emerges when employees feel trapped in their organizations due to external factors such as job security, benefits, or limited opportunities for alternative employment, rather than genuine identification with or affection for the organization. Employees in this category typically demonstrate reduced work engagement, diminished creativity, and reluctance to undertake extra-role behaviors.

The proposed framework employs AMO theory as a practical mechanism to address these challenges by implementing ability-enhancing, motivation-enhancing, and opportunity-enhancing practices with the aim of transforming continuance commitment into affective commitment. Applying this framework in local government organizations can improve service efficiency, lower the costs associated with employee turnover, and foster a more positive work environment. In doing so, it contributes to sustainable local development. Beyond its practical implications, the integration of AMO theory with organizational commitment research provides a theoretical contribution that can guide human resource management strategies in addressing the challenges of managing reluctant stayers while strengthening organizational effectiveness and employee well-being.

**Keywords:** Toxic commitment, Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory, Local government organizations, Human resource management, Continuance commitment

### บทนำ

ในยุคที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรท้องถิ่นต่างๆ ทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนในการจัดการพนักงานที่มีลักษณะพิเศษกลุ่มหนึ่ง คือ "พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้" หรือที่เรียกในวรรณกรรมวิชาการว่า "reluctant stayers" ปรากฏการณ์นี้

เกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความต้องการที่จะลาออกจากงาน แต่ด้วยเหตุผลต่างๆ เช่น ความมั่นคงของงาน สวัสดิการที่ดี หรือข้อจำกัดในตลาดแรงงาน ทำให้พวกเขาต้องคงอยู่ในองค์กรต่อไป

ปัญหานี้มีความสำคัญเป็นพิเศษในบริบทขององค์กรท้องถิ่น เนื่องจากลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่เน้นความมั่นคงและสวัสดิการที่ครอบคลุม ส่งผลให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า 'ความผูกพันแบบพิษ' (toxic commitment) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lipman-Blumen (2005) เกี่ยวกับพลังดึงดูดของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ซึ่งหมายถึงความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกติดกับดักมากกว่าความรักใคร่ต่อองค์กร พนักงานกลุ่มนี้มักแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เต็มที่ ขาดความกระตือรือร้น และไม่เต็มใจมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกินขอบเขตหน้าที่ ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะและการพัฒนาท้องถิ่นโดยรวม

ทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบ (Meyer & Allen, 1991) ได้อธิบายปรากฏการณ์นี้ผ่านแนวคิดความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) ซึ่งเกิดจากการรับรู้ถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากงาน แตกต่างจากความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) ที่เกิดจากความรักใคร่และผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่องสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์มักมีประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำกว่า และมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ในขณะเดียวกัน ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity Theory: AMO) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกรอบทฤษฎีที่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้เสนอว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเป็นผลมาจากการมีความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วม (Opportunity) ที่เพียงพอ

แม้ว่าทั้งสองทฤษฎีจะได้รับการศึกษาอย่างแยกต่างหากในวรรณกรรมวิชาการ แต่ยังไม่มีการบูรณาการทั้งสองแนวคิดเพื่อแก้ไขปัญหาความผูกพันแบบพิษในองค์กรท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ การขาดแคลนกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมสำหรับการจัดการปัญหานี้ทำให้ผู้บริหารองค์กรท้องถิ่นขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการบริการสาธารณะ

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎีดังกล่าว โดยการนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ผสมผสานทฤษฎี AMO เข้ากับทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบ เพื่อสร้างแนวทางการจัดการพนักงานที่ยากไปแต่ไปไม่ได้ในองค์กรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษานี้จะมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทการพัฒนาท้องถิ่นที่ต้องการพนักงานที่มีความผูกพันและประสิทธิภาพสูงในการให้บริการประชาชนและขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 1. ทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบและปรากฏการณ์ความผูกพันแบบพิษ

ทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1991) ถือเป็นกรอบทฤษฎีที่มีอิทธิพลและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุดในการศึกษาความผูกพันองค์กร โดยแบ่งความผูกพันออกเป็นสามองค์ประกอบหลัก ซึ่งสะท้อนสถานะทางจิตวิทยาที่แตกต่างกันของพนักงานต่อองค์กร ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อสองวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อช่วยในการตีความงานวิจัยที่มีอยู่ และเพื่อเป็นกรอบสำหรับการวิจัยในอนาคต

### 1.1 องค์ประกอบของทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบ

ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึงความผูกพันทางอารมณ์เชิงบวกของพนักงานต่อองค์กร เมเยอร์และอัลเลนได้กำหนดให้เป็นองค์ประกอบ "ความต้องการ" ของความผูกพันองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางอารมณ์จะมีการระบุตัวตนกับเป้าหมายขององค์กรอย่างแข็งแกร่งและต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป พนักงานประเภทนี้ผูกพันกับองค์กรเพราะพวกเขา "ต้องการ" ที่จะอยู่ งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าความผูกพันทางอารมณ์เป็นลักษณะที่ยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นศูนย์กลางของความผูกพันองค์กร

ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เกิดจากการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากองค์กร องค์ประกอบนี้ได้รับการแนะนำโดย (Meyer & Allen, 1984) เป็นการนำเสนอที่ดีกว่าของแนวทางทฤษฎี side-bet ของ Becker (1960) พนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่องสูงจะคงอยู่ในองค์กรเพราะพวกเขารู้สึกว่า "จำเป็น" ต้องอยู่ เนื่องจากการลาออกจะมีต้นทุนที่สูงเกินไป ซึ่งได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ครั้งสำคัญโดย Ritzer และ Trice (1969)

ความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีภาระผูกพันทางศีลธรรมต่อองค์กร มิติความผูกพันตามบรรทัดฐานนี้ได้รับอิทธิพลจากการขัดเกลาทางสังคมก่อนเข้าสู่องค์กร และถูกเพิ่มเข้ามาโดยอัลเลนและเมเยอร์ในปี 1990 พนักงานที่มีความผูกพันตามบรรทัดฐานจะคงอยู่ในองค์กรเพราะพวกเขารู้สึกว่า "ควร" จะอยู่

### 1.2 ปรากฏการณ์ความผูกพันแบบพิษ

งานวิจัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้เริ่มให้ความสนใจกับด้านมืดของความผูกพันองค์กร โดยเฉพาะความผูกพันต่อเนื่องที่มีระดับสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า "ความผูกพันแบบพิษ" (Toxic Commitment) ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่พนักงานรู้สึกติดกับดักในองค์กรเนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น ความมั่นคงของงาน สวัสดิการ หรือข้อจำกัดในการหางานใหม่ มากกว่าความรักใคร่ต่อองค์กร

งานวิจัยหลายฉบับพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (toxic leadership) มีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรในทุกมิติ โดย Lipman-Blumen (2005) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำที่ส่งผลกระทบเชิงลบอย่างรุนแรงต่อผู้ตามและองค์กรว่าเป็นผู้มีอิทธิพลในทางทำลาย ซึ่งสอดคล้องกับ

การศึกษาของ (Schmidt, 2008) ที่ระบุว่าผู้นำที่เป็นพิษมีพฤติกรรมที่ทำลายล้าง เช่น การเปลี่ยนแปลงท่าทีอย่างรุนแรงเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา การปฏิเสธความรับผิดชอบในความผิดพลาด และการยอมรับเครดิตจากความสำเร็จที่ไม่ใช่ของตน ซึ่งอาจบั่นทอนความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และแรงจูงใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

### 1.3 ความผูกพันแบบพิษในบริบทองค์กรท้องถิ่น

ในบริบทขององค์กรท้องถิ่น ปรากฏการณ์ความผูกพันแบบพิษมีความสำคัญเป็นพิเศษเนื่องจากลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่เน้นความมั่นคงและสวัสดิการที่ครอบคลุม พนักงานหลายคนอาจเข้ามาทำงานในองค์กรท้องถิ่นเพื่อแสวงหาความมั่นคงในชีวิต แต่เมื่อเวลาผ่านไปและพบว่างานไม่ตรงกับความคาดหวังหรือไม่มีความท้าทาย พวกเขาอาจต้องการเปลี่ยนงาน แต่ด้วยข้อจำกัดต่างๆ จึงต้องคงอยู่ในตำแหน่งเดิม

ปรากฏการณ์นี้สร้างกลุ่มพนักงานที่เรียกว่า "reluctant stayers" หรือ "พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้" ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือมีความผูกพันต่อเนื่องสูงเนื่องจากการรับรู้ถึงต้นทุนของการลาออก แต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความผูกพันแบบพิษที่ส่งผลเสียต่อทั้งพนักงานและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพการบริการสาธารณะ และการพัฒนาท้องถิ่นโดยรวม

การเข้าใจปรากฏการณ์ความผูกพันแบบพิษนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรท้องถิ่น เพื่อเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันที่แท้จริงและยั่งยืน

## 2. ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (AMO Theory) และการประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity Theory) เป็นหนึ่งในกรอบทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีนี้มีต้นกำเนิดจากสาขาเศรษฐศาสตร์และได้รับการดัดแปลงมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยนักวิจัยอย่าง (Bailey, 1993; Appelbaum et al., 2000) ทฤษฎี AMO ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงาน โดยเสนอว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและประสิทธิภาพองค์กรเป็นฟังก์ชันของสามองค์ประกอบหลัก

### 2.1 สูตรและหลักการพื้นฐานของทฤษฎี AMO

ทฤษฎี AMO มีสูตรพื้นฐานคือ  $Performance = f(Ability \times Motivation \times Opportunity)$  ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์แบบคูณระหว่างสามองค์ประกอบ ความสัมพันธ์แบบคูณนี้มีนัยสำคัญที่ว่าหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขาดหายไปหรือมีระดับต่ำมาก ประสิทธิภาพโดยรวม

จะได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่ขึ้นอยู่กับระดับขององค์ประกอบอื่นๆ ทฤษฎี AMO ให้กรอบความเข้าใจว่าการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างไร ตามที่ (Guest, 1997) ได้เสนอแนะให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพองค์กรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

## 2.2 องค์ประกอบความสามารถ (Ability)

ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่พนักงานมีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงทั้งความสามารถโดยกำเนิดและทักษะที่เรียนรู้มา องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย การศึกษาและคุณวุฒิ การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ ความสามารถทางปัญญาและร่างกาย รวมถึงประสบการณ์และความรู้เฉพาะด้าน

การปฏิบัติที่เสริมสร้างความสามารถ (Ability-enhancing practices) ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกที่เน้นความสามารถ การฝึกอบรมและพัฒนา และการจัดการความรู้ในองค์กร การแทรกแซงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้รวมถึงโปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนา การให้คำปรึกษาและการแนะแนว การกำหนดคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน องค์กรที่ใช้แบบจำลองนี้สามารถมั่นใจได้ว่าพวกเขาสรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติซึ่งมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และงานของตำแหน่ง

## 2.3 องค์ประกอบแรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจ ครอบคลุมความปรารถนาและความเต็มใจของพนักงานในการใช้ความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก องค์ประกอบนี้ครอบคลุมตัวขับเคลื่อนทั้งภายในและภายนอก เช่น ค่าจ้างและรางวัล การยอมรับ จุดประสงค์และค่านิยม โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และความปลอดภัยทางจิตวิทยา

การปฏิบัติที่เสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation-enhancing practices) ได้แก่ ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก การแทรกแซงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงรางวัลตามผลงาน ข้อเสนอคุณค่าของพนักงาน (Employee Value Proposition) การเคลื่อนย้ายภายใน และรูปแบบการนำ องค์กรที่ใช้แบบจำลองนี้ยอมรับความสำคัญของการมีพนักงานที่มีแรงจูงใจ พวกเขาเริ่มต้นวิธีการและโปรแกรมที่จำเป็นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

## 2.4 องค์ประกอบโอกาส (Opportunity)

โอกาส หมายถึง ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและองค์กรที่ทำให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถและแรงจูงใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งรวมถึงแง่มุมต่างๆ เช่น การออกแบบงาน กระบวนการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มิติดังกล่าวถูกมองข้าม แต่มีความสำคัญ ประกอบด้วยความเป็นอิสระในงาน การเข้าถึงทรัพยากร พลวัตของทีม วัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการออกแบบงานและการจัดตารางเวลา

การปฏิบัติที่เสริมสร้างโอกาส (Opportunity-enhancing practices) ประกอบด้วยการออกแบบงานที่มีความหมาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแทรกแซงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมที่ครอบคลุม การเปิดใช้งานเทคโนโลยี และการจัดการแบบมีส่วนร่วม การให้โอกาสพนักงานในการแสดงความสามารถและแรงจูงใจสามารถกระตุ้นให้พวกเขาบรรลุระดับประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

## 2.5 หลักการสำคัญของทฤษฎี AMO

ปฏิสัมพันธ์แบบเสริมกัน ทฤษฎีเสนอว่าความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสมีปฏิสัมพันธ์แบบเสริมกันเพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่าผลกระทบของการเสริมสร้างองค์ประกอบหนึ่งสามารถขยายผลได้เมื่อองค์ประกอบอื่นๆ ก็แข็งแกร่งเช่นกัน ระบบทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการออกแบบเพื่อจัดการกับทั้งสามองค์ประกอบพร้อมกัน องค์กรควรมุ่งมั่นสำหรับความสมดุลระหว่างองค์ประกอบ AMO แทนที่จะมุ่งเน้นเฉพาะในพื้นที่เดียว

การพึ่งพาบริบท ความสำคัญสัมพัทธ์ของ A, M และ O อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับงานเฉพาะ บริบทองค์กร หรืออุตสาหกรรม การปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการปรับแต่งให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของบทบาทหรือแผนกที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์อาจแตกต่างกันไปในบริบทองค์กรหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

## 2.6 การประยุกต์ใช้ทฤษฎี AMO ในการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎี AMO มีอิทธิพลต่อวิธีที่องค์กรเข้าหาการได้มาซึ่งความสามารถ โดยเน้นความสำคัญของการจ้างบุคคลที่มีความสามารถ แรงจูงใจ และความเหมาะสมกับโอกาสขององค์กรที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Guest, 1997) ที่เสนอว่าการวิจัยเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพองค์กร ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทฤษฎี AMO ให้กรอบสำหรับการพัฒนาพนักงานอย่างครอบคลุม โดยจัดการไม่เพียงแต่ทักษะเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปัจจัยแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการประยุกต์ใช้ทักษะ

การวิเคราะห์จากบทความวิจัยเชิงปริมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 104 บทความที่ตีพิมพ์ระหว่างปี 1997 ถึง 2022 พบว่ามีความหลากหลายมากขึ้นเกี่ยวกับการทำความเข้าใจแนวคิดและการวัด ซึ่งส่งผลให้เกิดการขยายตัวของมาตรวัด การวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่เสริมสร้าง AMO และความแตกต่างของ AMO ไม่ค่อยได้รับการรวมกันและมีแนวโน้มที่จะได้รับการทดสอบในระดับเดียว

ทฤษฎี AMO จึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเข้าใจและปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน โดยให้กรอบที่ครอบคลุมสำหรับการออกแบบและดำเนินการระบบและการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ในบริบทองค์กรต่างๆ ซึ่งรวมถึงองค์กรท้องถิ่นที่ต้องการแก้ไขปัญหาความผูกพันแบบพิษของพนักงาน

### 3. ผลกระทบของความผูกพันแบบพิษต่อประสิทธิภาพองค์กรท้องถิ่น

ความผูกพันแบบพิษในองค์กรท้องถิ่นส่งผลกระทบเชิงลบต่อหลายมิติขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันภาครัฐที่มีลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่เน้นความมั่นคงและการจ้างงานระยะยาว ซึ่งมักสร้างสถานการณ์ที่พนักงานคงอยู่ในงานโดยไม่คำนึงถึงความไม่พอใจหรือการขาดโอกาสก้าวหน้า ผลกระทบเหล่านี้สามารถจำแนกออกเป็นหลายด้านที่สำคัญ

#### 3.1 ผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพของพนักงาน

งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อเมืองสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์มักแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ลดลง ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่เต็มใจทำงานเกินหน้าที่ การศึกษาของ (Kilic et al., 2020) พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นพิษมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันองค์กรทุกประเภท โดยพฤติกรรมการทำงานที่แย่ การหลงตัวเอง ความไม่มั่นคง ความเห็นแก่ตัว และความเอาแต่ใจของผู้นำมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาทัศนคติเชิงลบต่อการทำงาน ตามที่ (Schmidt, 2008) ได้ระบุไว้ในเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่เป็นพิษว่า พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ

ความรู้สึกเชิงลบเหล่านี้สะท้อนไปยังความผูกพันทุกประเภท ไม่เพียงแต่ต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ซึ่งหมายถึงผลกระทบเชิงลบที่สูงขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เช่น ความตั้งใจที่จะลาออก พฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลเสีย และการลดลงของผลผลิต ในสถาบันภาครัฐ ความผูกพันแบบพิษสามารถส่งเสริมความพอใจ ความไร้ประสิทธิภาพ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

#### 3.2 ผลกระทบต่อคุณภาพการบริการสาธารณะ

ผลกระทบต่อคุณภาพการบริการสาธารณะ เป็นประเด็นสำคัญที่สุดในบริบทขององค์กรท้องถิ่น เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มักไม่มีแรงจูงใจในการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน การขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานส่งผลให้คุณภาพการบริการลดลง ประชาชนไม่ได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ และอาจเกิดความไม่พอใจต่อการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่น

การศึกษาในสถาบันภาครัฐพบว่าวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นพิษมีลักษณะเฉพาะคือการสื่อสารที่ไม่ดี การขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกไร้อำนาจของพนักงาน ภาวะเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความเครียดเพิ่มขึ้น ความเหนื่อยหน่าย และแรงจูงใจลดลง ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานและสุขภาพจิตของพนักงาน เมื่อพนักงานมีสุขภาพจิตที่ไม่ดีและขาดแรงจูงใจ การให้บริการแก่ประชาชนย่อมได้รับผลกระทบในทางลบ

#### 3.3 ผลกระทบต่อการพัฒนาท้องถิ่นและนวัตกรรม

ผลกระทบต่อการพัฒนาท้องถิ่น ยังรวมถึงการขาดนวัตกรรมในการทำงาน การไม่เต็มใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานที่มีความผูกพันแบบพิษมักมีทัศนคติเชิงลบต่อการ

ปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

ความผูกพันแบบพิชในภาครัฐสามารถส่งเสริมความพอใจ ความไว้ประสิทธิภาพ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความผูกพันแบบพึ่งพิง (Co-dependent loyalty) ส่งผลให้เกิดความผูกพันที่ไม่แข็งแกร่งต่องาน ทำให้พนักงานคิดว่าพวกเขาจะไม่ประสบความสำเร็จที่อื่นแม้จะถูกปฏิบัติไม่ดี ซึ่งนำไปสู่ความหยุดนิ่ง เนื่องจากพนักงานต่อต้านโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพและความคิดสร้างสรรค์

### 3.4 ผลกระทบต่อสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ของพนักงาน

ต้นทุนทางจิตวิทยาที่เกิดขึ้นกับพนักงานเองเป็นปัญหาที่ไม่ควรมองข้าม พนักงานที่รู้สึกติดอยู่ในกับดักของงานมักประสบปัญหาความเครียด ความไม่พอใจในชีวิต และอาจส่งผลต่อสุขภาพจิตในระยะยาว การศึกษาของ (Schmidt, 2008) พบว่าผู้นำที่เป็นพิชสร้างสภาพแวดล้อมแห่งความกลัวและความไม่ไว้วางใจ ซึ่งขัดขวางการสื่อสารที่เปิดเผยและการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Lipman-Blumen (2005) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่เป็นพิชสามารถก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางจิตใจและร่างกายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญ ความเครียดทางจิตวิทยาสามารถส่งผลเสียต่อความเป็นอยู่ทางร่างกายของบุคคล ทำให้เกิดการบกพร่องทางสุขภาพกายและจิต

เมื่อเวลาผ่านไป การรับรู้และผลกระทบเชิงลบเหล่านี้ลดความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจโดยรวม และเพิ่มความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร ในขณะเดียวกัน ความไม่สุขภาพในที่ทำงานลดประสิทธิภาพงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยการลดพลังงานทางจิต อารมณ์ และสังคม พนักงานรู้สึกถูกละเลยอย่างไม่เป็นธรรมและได้รับการแสดงให้เห็นว่าลดความพยายามในงานอย่างแข็งขัน ใช้เวลามากขึ้นในการพูดคุยเกี่ยวกับเหตุการณ์กับเพื่อนร่วมงาน และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ริเริ่ม ส่งผลให้เกิดการสูญเสียประสิทธิภาพและผลผลิตของพนักงาน

### 3.5 ผลกระทบต่อความไว้วางใจของสาธารณะและการกำกับดูแล

การที่พนักงานต้องทำงานในสภาพที่ไม่มีความสุขนี้ไม่เพียงแต่ส่งผลเสียต่อตัวพนักงานเอง แต่ยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานและประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวม ความเครียดที่เกิดจากความไม่สุขภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิชมีผลกระทบที่ทำลายต่อข้าราชการและเทศบาล ผลกระทบดังกล่าวรวมถึงผลกระทบทางจิตวิทยาที่ไม่พึงประสงค์ การขาดงาน ความพึงพอใจในงานที่ลดลง การไม่มีส่วนร่วมของพนักงาน และการหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น

ความไว้วางใจของสาธารณะก็เสื่อมสลายเมื่อเทศบาลประสบผลกระทบจากพนักงานที่ไม่มีส่วนร่วม ซึ่งมีผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ต่อชุมชนและเทศบาลโดยรวม เนื่องจากผู้อยู่อาศัยและเจ้าของธุรกิจสูญเสียความเชื่อมั่นในความสามารถในการให้บริการและการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในสภาพแวดล้อมที่โปร่งใสและรับผิดชอบซึ่งมีการรักษากำลังแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

มีประสิทธิภาพ และมีความรู้ไว้ เป็นธรรมที่จะกล่าวว่าต้นทุนของความไม่สุภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิษเพิ่มขึ้น

### 3.6 ผลกระทบระยะยาวต่อองค์กรและชุมชน

เทศบาล หรือแม้แต่แผนกเฉพาะภายในเทศบาล ประสบความเสียหายด้านชื่อเสียงอย่างมาก ภายในภาคเมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขาเป็นพิษ ทำให้การดึงดูดและรักษานักงานที่มีคุณสมบัติจากกลุ่มที่ลดลงยิ่งทำลายและมีค่าใช้จ่ายมากขึ้น นำเสียดายที่เนื่องจากการขาดความเข้าใจในผลกระทบเต็มรูปแบบของความไม่สุภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิษและวิธีการแก้ไขปัญหาข้าราชการ ชุมชน และการกำกับดูแลที่ดีจะยังคงแบกรับต้นทุนมหาศาลที่เกิดขึ้น

ผลกระทบของความผูกพันแบบพิษต่อประสิทธิภาพองค์กรท้องถิ่นจึงเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและมีผลกระทบในหลายมิติ ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับชุมชนและสังคม การเข้าใจผลกระทบเหล่านี้อย่างครอบคลุมจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาความผูกพันแบบพิษในองค์กรท้องถิ่น

## 4. การบูรณาการทฤษฎี AMO กับการจัดการความผูกพันแบบพิษ

การบูรณาการทฤษฎี AMO เข้ากับการจัดการความผูกพันแบบพิษเป็นแนวทางใหม่ที่มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาพนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ในองค์กรท้องถิ่น โดยอิงตามกรอบแนวคิดของ Guest (1997) ที่เสนอให้มีการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบ AMO เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์อย่างเป็นระบบ การบูรณาการนี้อิงตามหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้น AMO มีผลกระทบที่แตกต่างกันต่อความผูกพันองค์กรแต่ละประเภท

### 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ AMO และความผูกพันองค์กร

งานวิจัยของ (Ujma & Ingram, 2019) พบว่าการปฏิบัติ HR ที่เน้น AMO มีผลกระทบที่แตกต่างกันต่อความผูกพันองค์กร โดยเฉพาะการปฏิบัติ HR ที่เน้นการส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงานและการสร้างโอกาสภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางอารมณ์ ในขณะที่การปฏิบัติ HR ที่เน้นการส่งเสริมความสามารถของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อเนื่อง ผลการศึกษานี้มีนัยสำคัญสำหรับการจัดการความผูกพันแบบพิษ เนื่องจากแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติ AMO สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนรูปแบบความผูกพันของพนักงานได้

การศึกษาเพิ่มเติมพบว่าความไม่แน่นอนของงาน (task uncertainty) เป็นตัวแปรกำกับที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ HR และความผูกพันต่อเนื่อง เมื่อความไม่แน่นอนของงานต่ำ การปฏิบัติ HR ระดับสูงนำไปสู่ความผูกพันต่อเนื่องที่เพิ่มขึ้น แต่เมื่อความไม่แน่นอนของงานสูง การปฏิบัติ HR

ระดับสูงกลับนำไปสู่ความผูกพันต่อเนื่องที่ลดลง ข้อค้นพบนี้มีความสำคัญสำหรับองค์กรท้องถิ่นที่มักมีลักษณะงานที่มีความไม่แน่นอนต่ำ

#### 4.2 กลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถ (Ability-enhancing Strategies)

กลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถ สำหรับการจัดการความผูกพันแบบพืชรอบด้วยการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของงานในยุคปัจจุบัน มิติความสามารถมักถูกกำหนดด้วยตัวย่อ KSA (knowledge, skills and abilities) ซึ่งการปฏิบัติที่เสริมสร้างความสามารถมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงทั้งสามองค์ประกอบนี้ ตัวอย่างของการปฏิบัติเหล่านี้รวมถึงเทคนิคการสรรหาพนักงานหรือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่หลากหลายและตอบสนองความสนใจส่วนบุคคล และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกลยุทธ์สำคัญ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยลดความรู้สึกติดกับดักและเพิ่มความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ได้รับความสนใจอย่างเหมาะสมในระหว่างการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น มีความรู้สึกผูกพันต่อเนื่องที่ลดลง เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ตระหนักถึงความสามารถของตนเองที่มีคุณค่าในตลาดแรงงาน

#### 4.3 กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Motivation-enhancing Strategies)

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ เน้นการออกแบบระบบแรงจูงใจที่ครอบคลุมทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจครอบคลุมความปรารถนาและความเต็มใจของพนักงานในการใช้ความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เช่น ค่าจ้างและรางวัล การยอมรับ จดประสงค์และค่านิยม โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และความปลอดภัยทางจิตวิทยา

การสร้างความหมายในงาน การให้การยอมรับและความก้าวหน้าในอาชีพ และการจัดระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและโปร่งใสเป็นองค์ประกอบสำคัญ สำหรับพนักงานที่มีความผูกพันแบบพืชรอบ การสร้างแรงจูงใจภายในผ่านการทำให้งานมีความหมายและความท้าทายจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้แรงจูงใจภายนอกเพียงอย่างเดียว งานวิจัยพบว่าการปฏิบัติ HR ที่เน้นแรงจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางอารมณ์ ซึ่งหมายความว่าหากองค์กรเต็มใจลงทุนในการปฏิบัติ HR ที่เน้นแรงจูงใจ พนักงานจะมีแนวโน้มที่จะระบุตัวตนกับเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น รู้สึก "เข้ากับ" องค์กร มีความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป รู้สึกมีคุณค่า และทำหน้าที่เป็นทูตขององค์กร

#### 4.4 กลยุทธ์การเปิดโอกาส (Opportunity-enhancing Strategies)

กลยุทธ์การเปิดโอกาส มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถและแรงจูงใจได้อย่างเต็มที่ โอกาสหมายถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและองค์กรที่ทำให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถและแรงจูงใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งรวมถึงแง่มุมต่างๆ เช่น การออกแบบงาน กระบวนการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมในโครงการสำคัญ และการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นกลยุทธ์หลัก การปฏิบัติที่เสริมสร้างโอกาสประกอบด้วยวงการคุณภาพหรือการทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรจะช่วยเปลี่ยนทัศนคติจากการรู้สึกติดกับดักเป็นการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร งานวิจัยพบว่า การปฏิบัติ HR ที่เน้นการสร้างโอกาสมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางอารมณ์

#### 4.5 การประยุกต์ใช้แบบบูรณาการในองค์กรท้องถิ่น

การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการนี้ในองค์กรท้องถิ่นต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และทรัพยากรที่มีอยู่ การวิเคราะห์จากบทความวิจัยเชิงปริมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 104 บทความพบว่ามีความหลากหลายมากเกินไปเกี่ยวกับการทำความเข้าใจแนวคิดและการวัด ซึ่งส่งผลให้เกิดการขยายตัวของมาตรวัด ดังนั้น การประยุกต์ใช้ในองค์กรท้องถิ่นจึงต้องมีการปรับแต่งให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะ

การดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนพนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ให้กลายเป็นพนักงานที่มีความผูกพันและประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในระยะยาว การบูรณาการทฤษฎี AMO กับการจัดการความผูกพันแบบพิชจึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรท้องถิ่น โดยเฉพาะในการแก้ไขปัญหาพนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่องสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร

### 5. องค์ความรู้จากการศึกษา

จากการศึกษาทำให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการบูรณาการทฤษฎี AMO และทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบเพื่อจัดการความผูกพันแบบพิชในองค์กรท้องถิ่น ด้วยหลักการ A-M-O Framework ดังตารางที่ 1, 2 และ 3

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ AMO-Commitment Model

| ปัญหาเริ่มต้น                | กลไกการแก้ไข          | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง               |
|------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| <b>ความผูกพันแบบพิช</b><br>↓ | <b>ทฤษฎี AMO</b><br>↓ | <b>ความผูกพันทางอารมณ์</b><br>↓ |
| - ความผูกพันต่อเนื่องสูง     | A: Ability            | - ประสิทธิภาพเพิ่ม              |
| - ความผูกพันทางอารมณ์ต่ำ     | M: Motivation         | - คุณภาพบริการดี                |
| - พฤติกรรมลบ                 | O: Opportunity        | - นวัตกรรมเพิ่ม, ความพึงพอใจสูง |

**ตารางที่ 2** กลยุทธ์ AMO สำหรับองค์กรท้องถิ่น

| องค์ประกอบ              | กลยุทธ์หลัก                                                                                                                        | ผลลัพธ์รวม                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ability (ความสามารถ) ➡  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม</li> <li>- พัฒนาทักษะ</li> <li>- การเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดความรู้สึกติดกับดัก</li> <li>- ลดความผูกพันแบบพิษ</li> <li>- ปรับปรุงประสิทธิภาพ</li> <li>- เพิ่มความผูกพันทางอารมณ์</li> <li>- สร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก</li> <li>- พัฒนาท้องถิ่นยั่งยืน</li> </ul> |
| Motivation (แรงจูงใจ) ➡ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบรางวัล</li> <li>- ความหมายงาน</li> <li>- ความก้าวหน้า</li> <li>- การยอมรับ</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Opportunity (โอกาส) ➡   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีส่วนร่วม</li> <li>- อำนาจตัดสินใจ</li> <li>- การสื่อสาร, ทีมเวิร์ค</li> </ul>        |                                                                                                                                                                                                                                               |

**ตารางที่ 3** ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกรอบแนวคิด

| กระบวนการ     | ผลลัพธ์                          | ผลกระทบ/ผลลัพธ์          |
|---------------|----------------------------------|--------------------------|
| ปัจจัยนำเข้า  | พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้      | ปัญหาความผูกพันแบบพิษ    |
| กระบวนการแปลง | กลยุทธ์ AMO (A+M+O)              | การเปลี่ยนแปลงความผูกพัน |
| ผลลัพธ์       | ความผูกพันจากต่อเนื่องเป็นอารมณ์ | ประสิทธิภาพองค์กรเพิ่ม   |
| ผลกระทบ       | การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน     | ประโยชน์ระยะยาว          |

### บทสรุป

บทความนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ผสมผสานทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (AMO) เข้ากับทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบ (Meyer & Allen, 1991) เพื่อแก้ไขปัญหา "พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้" หรือ "ความผูกพันแบบพิษ" ในองค์กรท้องถิ่น การศึกษานี้มีส่วนสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎีที่ยังไม่มีการบูรณาการทั้งสองแนวคิดเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

#### ข้อค้นพบสำคัญ

การศึกษาพบว่าความผูกพันแบบพิษเกิดจากสถานการณ์ที่พนักงานมีความผูกพันต่อเนื่องสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพการบริการสาธารณะ และการพัฒนาท้องถิ่นโดยรวม ปรากฏการณ์นี้มีความสำคัญเป็นพิเศษในบริบทขององค์กรท้องถิ่นเนื่องจากลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่เน้นความมั่นคงและสวัสดิการที่ครอบคลุม

กรอบแนวคิดที่นำเสนอแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎี AMO สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์ โดยผ่านกลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถ การสร้างแรงจูงใจ และการเปิดโอกาสอย่างเป็นระบบ การบูรณาการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยแก้ไขปัญหาในระดับบุคคล แต่ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในระยะยาว

### **ประโยชน์เชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ**

ในเชิงทฤษฎี การศึกษานี้มีส่วนสำคัญในการขยายความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันองค์กร โดยตอบสนองต่อวาระการวิจัยที่ (Guest, 1997) ได้เสนอไว้เกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนากรอบทฤษฎีที่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติ HR และประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างชัดเจนโดยการบูรณาการทฤษฎีที่มีชื่อเสียงสองทฤษฎีเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดในงานวิจัยอนาคต นอกจากนี้ การศึกษายังได้เสนอแนวคิด "ความผูกพันแบบพิช" ในบริบทขององค์กรท้องถิ่นไทย ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตการศึกษาความผูกพันองค์กรในมิติใหม่

ในเชิงการปฏิบัติ กรอบแนวคิดที่นำเสนอสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กรท้องถิ่นเพื่อปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ AMO ในการออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการจัดการพนักงานที่มีความผูกพันแบบพิช ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสาธารณะและความพึงพอใจของประชาชน

### **ข้อจำกัดของการศึกษา**

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงแนวคิด (Conceptual Study) ที่อิงจากการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์ทฤษฎี จึงยังต้องการการทดสอบเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันประสิทธิผลของกรอบแนวคิดที่นำเสนอ นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรท้องถิ่นแต่ละแห่งอาจต้องมีการปรับแต่งให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะ

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต**

การวิจัยเชิงประจักษ์ ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบประสิทธิผลของกรอบแนวคิดที่นำเสนอในองค์กรท้องถิ่นจริง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ (Guest, 1997) ที่เน้นความสำคัญของการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติ HR และผลลัพธ์ขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ หรือแบบผสมผสาน เพื่อวัดผลกระทบของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ AMO ต่อการเปลี่ยนแปลงความผูกพันของพนักงาน

การศึกษาเปรียบเทียบ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของกรอบแนวคิดในองค์กรท้องถิ่นประเภทต่างๆ เช่น เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อหาแนวทางการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับแต่ละประเภทองค์กร

การพัฒนาเครื่องมือวัด ควรมีการพัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันแบบพิชที่เหมาะสมกับบริบทไทย และเครื่องมือประเมินประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ AMO ในองค์กรท้องถิ่น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

สำหรับผู้บริหารองค์กรท้องถิ่น ควรนำกรอบแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ความผูกพันของพนักงานในปัจจุบัน จากนั้นออกแบบและดำเนินการ กลยุทธ์ AMO ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับนักวิชาการและนักวิจัย ควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการความผูกพันแบบพิชต่อไป รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและองค์กรท้องถิ่น เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้

การศึกษานี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นส่วนจุดเริ่มต้นของการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมในที่สุด

### เอกสารอ้างอิง

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College, Columbia University.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Kilic, M., Cicek, I., & Altinay, L. (2020). The impact of toxic leadership on employee commitment: An empirical study in Turkish public organizations. *Public Organization Review*, 20(3), 537–553. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00453-x>

- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). *An empirical study of Howard Becker's side-bet theory*. *Social Forces*, 47(4), 475–478. <https://doi.org/10.2307/2575170>
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Unpublished master's thesis, University of Maryland, College Park.
- Ujma, M., & Ingram, T. (2019). Opportunity oriented HRM practices and organizational commitment. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139–161. <https://doi.org/10.7341/20191546>