

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ซึ่งบริหารโดยนักบริหารชาวตะวันออกและนักบริหารชาวตะวันตกนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของแต่ละบริษัท ศึกษางานเขียน เอกสาร และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัย โดยจะมีลำดับการนำเสนอเริ่มจากสรุปข้อมูลสภาพการณ์โดยทั่วไปและนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท จากนั้นจึงนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำมาสู่การจัดทำกรอบแนวคิดการศึกษาตลอดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท

2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท และทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติของ พนักงานที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท

3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัท

3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของพนักงานและของบริษัท

4. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

4.1 นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

4.2 ปัญหาที่พบภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน

4.3 กลุ่มตัวอย่าง

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท

ความเป็นมา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทั้งในการวิจัยที่มีในต่างประเทศและในประเทศไทย โดยได้ศึกษาจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบและสนับสนุนความสำคัญของการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาเอกสารการวิจัยเกี่ยวกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น มีการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ มาเป็นเวลายาวนานโดยในต่างประเทศนั้น องค์กรที่มีผู้นิยมทำการศึกษาเรื่องดังกล่าวมักจะเป็นองค์กรของทางภาครัฐ เช่น องค์กรทางการเมือง โรงพยาบาล สถานศึกษา โดยทำการศึกษาในกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ ตลอดถึงองค์กรภาครัฐกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีการศึกษาในพนักงานหลายระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับบริหาร ส่วนในประเทศไทย มักนิยมทำการศึกษาในองค์กรภาครัฐกิจต่าง ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ทางผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันในองค์กรภาครัฐกิจ 2 บริษัท ที่มี ความแตกต่างกันด้านสัญชาติของผู้บริหารระดับสูง โดยศึกษาระดับความผูกพันในพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน และผู้จัดการเปรียบเทียบกัน

สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัทที่มีผู้บริหารต่างสัญชาติกันนั้น เนื่องมาจากผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร โดยได้รับอิทธิพลจากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของนักวิจัยทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทย ซึ่งความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน เพราะเมื่อสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังมีพื้นฐานมาจากความ จงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในองค์กรของตน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร สามารถช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในธรรมชาติของบุคลากรมากขึ้น และเข้าใจถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่จะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงและลดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไป นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายในการรับสมัครพนักงาน การอบรมพนักงานใหม่ หรือเสียเวลาในการปรับทัศนคติของพนักงานใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับบุคลากรที่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของบริษัทได้ดีแล้ว (เชาวลิตร ตนานนท์ชัย, 2532, หน้า 47-55, อนันต์ชัย คงจันทร์, 2532, หน้า 34-41)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน สามารถสรุปเป็นประเด็นหลัก ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความเต็มใจที่จะเสียสละเวลา พลังงาน รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อองค์การนั้น ๆ ซึ่งอาจหมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การเป็นการมององค์การในด้านบวก ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การ และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งความรู้สึกยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การนั้น อาจมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพ หรือการดำรงอยู่ในองค์การ แต่ยังรวมไปถึงการที่สมาชิกมีความ เต็มใจที่จะยอมเสียสละความสุขบางส่วนของตน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ (Kanter, 1968, p. 499, Sheldon, 1971, p. 143, กรณี กิริติบุตรม, 2529, หน้า 97)

ความผูกพันต่อองค์การ ยังหมายถึง การเข้าใจเป้าหมายของบุคคลอย่างชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญต่อความเข้าใจองค์การ เพราะองค์การถูกสร้างขึ้นมาจากบุคคลพยายามบรรลุถึงเป้าหมายส่วนบุคคลของพวกเขา องค์การเป็นกลไกของความสำเร็จดังกล่าวนี้ บุคคลที่มีส่วนร่วมในองค์การที่เกิดขึ้นมาแล้ว พยายามบรรลุถึงเป้าหมายส่วนบุคคลของพวกเขาด้วย ในทางกลับกัน บุคคลถูกคาดหวังให้มีส่วนช่วยบางอย่างต่อองค์การ เวลา ความสามารถ ความพยายามและเงินทุน เป็นการให้ประโยชน์บางอย่างที่บุคคลถูกคาดหวังจากองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 3)

จากการค้นคว้าความเป็นมาและความหมายของความผูกพันต่อองค์การดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทศนคติ ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงด้านพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยม อันได้แก่ ความคิด ความรู้สึกที่ดีที่บุคคลมีต่อองค์การ ความจงรักภักดี และความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์การ รวมทั้งมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ตั้งใจ และทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีรากฐานมาจากทศนคติของบุคคล ที่มีต่อข้อเสนอหรือสภาวะแวดล้อมที่องค์การจัดให้แก่บุคคล ดังนั้นจึงเป็นการสนับสนุนความสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับการวัดระดับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงแนวคิดของบุคลากร และนำไปสู่การจัดสรร บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจากการค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดในเรื่องความผูกพัน จะเห็นได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับ การศึกษาระดับความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อแรงจูงใจที่องค์การสร้างขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการค้นคว้าเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์การ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจด้านบริหารการจัดการ

จากการศึกษาเรื่อง การวัดระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น จะเห็นได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับการวัดระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อข้อเสนอขององค์กรหรือการตอบสนองต่อแรงจูงใจที่ผู้บริหารขององค์กรมีนโยบายจัดสรรให้แก่พนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงความหมายของแรงจูงใจรวมทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อใช้ประกอบในการศึกษา โดยสรุปประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พอใจในงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหางาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่องาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้ไม่พอใจในงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเงินเดือน ความมั่นคงในงานและนโยบายการบริหารขององค์กร แนวคิดข้างต้นผู้วิจัยใช้เป็นข้อสนับสนุนในการออกแบบการศึกษาเพื่อวัดระดับความผูกพัน เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้มุมมองเกี่ยวกับแรงจูงใจต่างๆ เพิ่มขึ้น และนำไปเป็นตัวแปรในการวัดระดับความผูกพันได้ (Herzberg, 1966 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล, 2543, หน้า 251)

จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจด้านการบริหารการจัดการนั้น หมายถึง การโน้มน้าวชักนำพฤติกรรมบุคคลให้ปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยการสร้างสิ่งเร้า หรือการกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล เพื่อพยายามทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น พร้อมทั้งจะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจและสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยมุ่งหวังที่จะให้ความต้องการของตนเองได้รับการสนองตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีรากฐานมาจากทัศนคติของบุคคล ที่มีต่อข้อเสนอหรือสภาวะแวดล้อมที่องค์กรจัดให้แก่บุคคล ดังนั้นจึงเป็นการสนับสนุนความสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับการวัดระดับความผูกพันต่อองค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จากการที่ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น ได้พบว่ามีผู้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะนำไปสู่ความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรในหลายรูปแบบ ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพยายามเพิ่มแรงจูงใจหรือทำให้บุคคลในองค์กรมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารคือ การพยายามที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจ มีความพอใจในงาน ซึ่งองค์ประกอบที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 13 ประการ

คือ 1) ความมั่นคงในงาน 2) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 3) ลักษณะของงาน 4) การยอมรับและยกย่อง 5) สภาพการทำงาน 6) การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา 7) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 8) ค่าตอบแทน 9) การนิเทศงาน 10) การติดต่อสื่อสาร 11) ชั่วโมงการทำงาน 12) ความยุ่งยากของงาน 13) สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ (Guilford and Gray, 1970 อ้างถึงใน ศิริชัย นิลนพคุณ, 2536, หน้า 17) โดยวิธีการโน้มน้าวจิตใจหรือจูงใจนั้น อาจแบ่งได้เป็น

2.1 การโน้มน้าวจิตใจที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย กับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น เกียรติยศและอำนาจ สิ่งจูงใจที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความภาคภูมิใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.2 การโน้มน้าวจิตใจที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลในองค์กร ความกลมกลืนระหว่างอุปนิสัย วิธีการทำงาน ทักษะและสภาพการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Barnard, 1968 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาพฤทธิ, 2534, หน้า 38-39)

จึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจหรือวิธีที่ผู้บริหารจะโน้มน้าวจิตใจพนักงานนั้นมีความสำคัญ และควรเลือกใช้สื่อหรือวิธีการจูงใจให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร สิ่งตอบแทนในการจูงใจมีหลายประเภทแตกต่างกันไป ผู้บริหารจะต้องเลือกให้ถูกต้องและควรจะให้ น้ำหนักกับแต่ละสิ่งได้อย่างเหมาะสม และวิธีการจูงใจที่ถูกต้องจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้อง ควบคู่กับความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปประเภทของการจูงใจได้ดังนี้ คือ 1) เทคนิคในการควบคุมงาน ได้แก่ เทคนิคการควบคุมงานแบบเอาใจคนงาน (Positive Method) และเทคนิคในการควบคุมงานแบบไม่เอาใจคนงาน (Negative Method) 2) การใช้อำนาจหน้าที่ 3) การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ 4) ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีใช้ตัวเงิน (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 396-400)

3. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสร้างความผูกพันและแรงจูงใจนั้น มีจุดประสงค์เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการบริหารเพื่อให้พนักงานในหน่วยงานมีความสุข มีความพอใจในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นจนประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องเข้าใจและรู้จักเลือกแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วนั้น ซึ่งจากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่ามีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศ และชาวไทยยังได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานไว้มากมายด้วยกัน ดังที่พอจะรวบรวมและสรุปได้ดังต่อไปนี้

การทำความเข้าใจความต้องการของบุคคล ก่อนที่จะกล่าวถึงความพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรทำความเข้าใจในความต้องการของบุคคลก่อน จึงจะสามารถตอบสนองหรือจูงใจให้เกิดความพอใจได้ โดยระบบการแยกประเภทความต้องการมีอยู่หลายอย่างด้วยกัน ในแต่ละระบบ ความต้องการเกิดขึ้นมาตามลำดับขั้น ดังนั้นความต้องการที่ 1 ต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการที่ 2 และความต้องการที่ 3 ตามลำดับ ถึงแม้ว่าระบบของการแยกประเภทความต้องการแตกต่างกันก็ตาม บุคคลทุกคนต่างยอมรับกันว่าความต้องการทางชีวภาพเป็นความต้องการเบื้องต้นที่สุดของบุคคล ความต้องการของบุคคลอาจจะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ความต้องการทางชีวภาพ (Biological Needs) บุคคลทุกคนมีความต้องการบางอย่างโดยเฉพาะเพื่อการอยู่รอด ความต้องการดังกล่าวนี้ คือ ความต้องการน้ำ อากาศ อาหาร และที่อยู่อาศัยบุคคลส่วนมากได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวนี้พอสมควรอยู่แล้ว การทำงานอยู่ในองค์กรย่อมจะได้รับเงินเพื่อใช้ในการซื้ออาหาร เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัยได้

3.2 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) นอกเหนือจากความต้องการเพื่อความอยู่รอด บุคคลยังมีความต้องการทางสังคมอีกด้วย เช่น ความต้องการการยกย่องและความต้องการเพื่อน ความสำคัญของความต้องการเหล่านี้ แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และบุคคลบางคนคาดว่าพวกเขาตอบสนองความต้องการดังกล่าวนี้ได้จากภายในองค์กรที่เขาทำงานอยู่

ความต้องการทางสังคมมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับค่านิยมของสังคม และเป็นไปได้ที่ความต้องการทางสังคมครอบคลุมความต้องการทางชีวภาพได้ เช่น ความภูมิใจหรือความหึงส่วนบุคคลในบางสังคมในสถานการณ์บางอย่างแล้ว “การสูญเสียหน้า” ทำให้มีการฆ่าตัวตายได้

ความต้องการทางชีวภาพและความต้องการทางสังคมขึ้นอยู่กับกัน เพราะว่าความต้องการทางสังคมเกิดขึ้นจากบุคคล บุคคลที่มีองค์ประกอบทางชีวภาพ และแนวทางของการตอบสนองความต้องการทางชีวภาพได้รับอิทธิพลจากสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ เช่น ความต้องการอาหารของบุคคลอาจจะตอบสนองด้วยอาหารที่แตกต่างกันหลายประเภท บุคคลต้องการอาหารประเภทไหนขึ้นอยู่กับสังคม เช่น เนื้อวัวอาจจะเป็นที่น่ายกย่องในสังคมหนึ่ง บุคคลในอีกสังคมหนึ่งอาจจะชอบเนื้อหมูก็ได้ (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 6)

ความพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการของพนักงานหรือบุคลากรแล้ว ก็มาถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นควรจะต้องทำความเข้าใจเสียก่อนว่า ความพอใจในการปฏิบัติงานคืออะไร

ความพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงาน ที่ตนทำ ทักษะด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงาน ส่วนทักษะด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในงาน (Vroom, 1964, p. 99 อ้างถึงใน บรรหาร ราชเมธี, 2529, หน้า 34, Gilmer, 1975, pp. 233-234, Herzberg, 1993 อ้างถึงใน ภวิยา รอดรักษ์, 2542, หน้า 14)

สรุปได้ว่า จากแนวคิดต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามานั้น มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบเริ่มตั้งแต่การตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันระหว่างพนักงานต่อองค์กร เพราะพนักงานและองค์กรต่างตอบสนองความต้องการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย ดังนั้น องค์กรจึงควรสร้างความรู้สึในด้านบวก เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพัน เพื่อให้พนักงานเต็มใจที่จะทำหน้าที่ของตน เพื่อให้บรรลุผลงานตามเป้าขององค์กร เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลสนับสนุนความสำคัญของการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในครั้งนี้ โดยนอกเหนือจากแนวคิดต่าง ๆ แล้วผู้วิจัยยังได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวัดระดับความผูกพัน โดยจะนำเสนอเรียงลำดับตามหัวข้อของตัวแปรตาม ในกรอบการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท
2. ทักษะของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย
3. การทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท
4. ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท
5. การได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัท
6. ความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท

ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการศึกษา และง่ายต่อการทำความเข้าใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท

และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการวัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยใช้การวัดจากประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมของระดับความผูกพันพนักงาน สำหรับ ประเด็นแรกที่จะกล่าวถึง คือ การวัดระดับการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการแปรผลต่อเนื่องไปถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ เพราะการยอมรับค่านิยมและนโยบาย ย่อมหมายถึง การที่พนักงานมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของบริษัทฯ มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และต้องการ

เป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในบริษัท ซึ่งมีค่านิยมเฉพาะกลุ่มนั้น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีของพนักงานต่องานที่ได้รับ มอบหมาย

ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเลือกใช้ตัวแปรตาม เกี่ยวกับการยอมรับค่านิยมและนโยบายบริษัท และทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ เอ็ดวิน เอ. ลอว์ (Edwin) และแกรี่ พี. ลัทธัม (Gary) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้คือ

1. เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้
2. เป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานให้แก่พนักงาน
3. เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น
4. เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกยิ่งขึ้น
5. การกำหนดเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคล และเสริมสร้างความพอใจในงาน (รชพร รัตนวิวัฒน์พงศ์, 2545, หน้า 30)

จะเห็นได้ว่าการที่พนักงานจะมีการยอมรับค่านิยมและนโยบายบริษัท และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายได้นั้น จะต้องได้รับการชี้แจงและทำความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท ซึ่งเรียกได้หลายอย่าง เช่น เป้าหมายของบริษัท หรือวัตถุประสงค์ของบริษัท ทั้งนี้หากเป้าหมายของบริษัทสามารถตอบสนองเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานได้ด้วย จึงจะเป็นการง่ายในการยอมรับนโยบายนั้น ๆ สำหรับการมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ก็เช่นเดียวกันทางบริษัทจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการมอบหมายงานหนึ่ง ๆ มาให้แก่พนักงาน ซึ่งพนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่องานของตนเองหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงาน ลักษณะงานและปริมาณงานอย่างถ่องแท้เสียก่อน

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท

หลังจากที่พนักงานมีความเข้าใจและยอมรับนโยบายของบริษัท ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานของตนเองแล้ว สิ่งที่พนักงานถูกคาดหวังให้ปฏิบัติ คือ การทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่า จะสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้พนักงานแต่ละระดับเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อบริษัทมากน้อยแค่ไหน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงกลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจพนักงานให้พร้อมจะทุ่มเททำงานของตนเอง ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) นักจิตวิทยาวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) เป็นผู้ก่อตั้งทฤษฎีนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพยายามแสวงหาคำตอบที่ว่า อะไรทำให้บุคคลเต็มใจที่จะทำงานหนักให้แก่องค์การ คำตอบก็คือ บุคคลจะทำงานหนักเมื่อต้องการบางสิ่งบางอย่างและเมื่อคิดว่าเป็นไปได้ที่จะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีความคาดหวังมีความเชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่า พฤติกรรมหรือการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการและความน่าสนใจของผลลัพธ์นั้น และการที่ผู้บริหารจะสามารถจูงใจพนักงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่า ความพยายามหรือความขยันที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา บางตำราเรียกว่า “ความคาดหวังเพื่อความพยายามและผลการปฏิบัติงาน” (Effort-Performance Expectancy)

2. ความเป็นเครื่องกระตุ้น (Instrumentality) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่า ผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือรางวัลตอบแทนความดีเป็นเครื่องกระตุ้น บางตำราเรียกว่า “ความคาดหวังเพื่อผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ (Performance Outcome Expectancy)

3. ความมีคุณค่า (Valence) หมายถึง คุณค่าของรางวัลตอบแทนและผลลัพธ์ของงานที่ได้รับ ที่บุคคลอาจพิจารณาว่าชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ และนอกจากนี้การจูงใจจะเกิดขึ้นได้หากเงื่อนไขหรือปัจจัยทั้ง 3 ประการเกิดขึ้น นอกจากปัจจัยดังกล่าวแล้ว ปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหารอาจส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการคาดหวังได้ เพราะปัจจัยภายนอกทำให้เกิดความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เช่น นโยบายของบริษัทหรือประสิทธิภาพของเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ เป็นต้น (รศพร รัตนาวีวัฒน์พงศ์, 2545, หน้า 24)

สรุปแล้ว ผู้บริหารจะสามารถจูงใจพนักงานให้ทุ่มเททำงานเพื่อบริษัทได้สูง ถ้าหากผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานเกิดความคาดหวังว่า เมื่อทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรแล้ว จะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสมในด้านต่าง ๆ จากบริษัท

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของสแตนลีย์ อัดัมส์ (Stacy Adams) มุ่งศึกษากระบวนการสังคม โดยมีสมมติฐานว่าบุคลากรทุกคนในองค์การย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม ถ้าเมื่อใดที่บุคคลรับรู้ว่าตนไม่ได้รับการดูแลอย่างเสมอภาค เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น บุคคลนั้นจะพยายามกำจัดความไม่สบายใจและพยายามสร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้น โดยการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องจูงใจพนักงานที่รับรู้ความไม่เสมอภาคให้อยากปฏิบัติงานต่อไป และผู้บริหารจะต้องจูงใจพนักงานที่รับรู้ความเสมอภาคให้รักษาสถานภาพเดิมไว้

และการที่บุคคลจะรับรู้ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาคได้นั้น ก็ด้วยการพิจารณาอัตราส่วนระหว่างปัจจัยที่ทำให้กับงาน หรือความพยายามที่ตนได้มอบให้กับองค์กร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความอดทนและความจงรักภักดี กับปัจจัยที่ได้จากงาน คือ สิ่งที่บุคคลได้รับหรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับและยกย่อง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งรางวัลตอบแทนทางด้านความรู้สึก ได้แก่ การประกาศเกียรติคุณ ทั้งนี้ โดยการนำอัตราส่วนของตนเองไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานและพนักงานอื่น ๆ ในองค์กร หรือแม้แต่พนักงานในองค์กรอื่น ๆ ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการความเสมอภาคเป็นการประเมินส่วนตัวของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลจริง เช่น เงินเดือนประกอบกับการรับรู้โดยการยอมรับจากผู้อื่น ถ้าหากอัตราส่วนที่เกิดขึ้น คือ อัตราส่วนของตนเองเท่ากับอัตราส่วนของผู้อื่น บุคคลนั้นจะรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับความเสมอภาค ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันไว้ พนักงานจะยังคงปฏิบัติงานที่ผลลัพธ์ยังเหมือนเดิม หากพนักงานประเมินว่าอัตราส่วนผลลัพธ์ที่ตนได้รับไม่เท่าเทียมกับอัตราส่วนของผู้อื่น คือ อาจมากกว่าหรือน้อยกว่า บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคและเมื่อเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคจะมีปฏิกิริยาดังต่อไปนี้ คือ

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ทำให้กับงาน เช่น ลดหรือเพิ่มความพยายามหรือความขยันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค
2. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น พยายามกดดันและเรียกร้อง ฝ่ายบริหารขององค์กรเพื่อให้ได้รับการดูแลที่ดีกว่าเดิม โดยขอเงินเดือนเพิ่มหรือการแสวงหาโอกาสพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงจุดเปรียบเทียบ ทั้งนี้ เพื่อพยายามหาวิธีที่จะทำให้สถานการณ์ดีขึ้น เช่น เปลี่ยนแปลงการรับรู้อัตราส่วนปัจจัยที่ทำให้กับงาน และปัจจัยที่ได้จากงานของผู้อื่น เนื่องจากพนักงานอาจขยันกว่าที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
4. การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีสุดท้าย เช่น ขอย้ายหรือลาออก (ราณี อธิชัยกุล, 2543, หน้า 258)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ไม่เพียงแต่การกระตุ้นให้พนักงานมีความคาดหวังถึงผลตอบแทนจากการทุ่มเททำงานเพื่อบริษัท ซึ่งเป็นการทำงานเชิงรุกแล้ว ผู้บริหารจะต้องสามารถลดความขัดแย้งและปัจจัยทางลบที่จะส่งผลให้พนักงานไม่อยากทุ่มเทให้บริษัท ซึ่งมักเกิดจากความรู้สึกไม่เท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้รู้สึกว่า จะทุ่มเทไปเพื่ออะไร ยังไงก็ได้รับผลตอบแทนไม่เท่าคนอื่น ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถจัดปัจจัยทางลบเหล่านี้ได้ ก็จะทำให้พนักงานเต็มใจจะทุ่มเททำงานเพื่อบริษัทมากขึ้น

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท

และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัท

เมื่อผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานทุ่มเททำงานเพื่อบริษัทได้แล้ว การจะทำให้พนักงานรู้สึกเช่นนั้นตลอดไป หรือทำให้พนักงานพึงพอใจที่จะทำงานกับบริษัทไปนานที่สุด จะต้องมาจากการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ซึ่งการที่พนักงานจะรู้สึกพึงพอใจว่าตนได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเพียงพอจากบริษัทนั้น เป็นผลมาจากการที่บริษัทฯ มีเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของพนักงานในแต่ละระดับอย่างถูกต้อง และสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ถึงระดับที่พนักงานมีความพึงพอใจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษากลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์หรือเนื้อหาของการจูงใจ (Needs/ Contents Theories of Motivation) ที่มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่แรงผลักดัน หรือความต้องการต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้บุคคลในฐานะที่เป็นแรงจูงใจของการกระทำของบุคคล กลุ่มทฤษฎีมุ่งศึกษาความต้องการของมนุษย์นั้นมีหลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎีอิอาร์จิสของอัลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบอร์ก และทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแมคเคอร์แลนด์

ทฤษฎีอิอาร์จิส (ERG Theory) นักจิตวิทยาเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น โดยยึดพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่ได้แยกความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับดังนี้คือ

1. ความต้องการมีชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางร่างกายและวัตถุ เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น
 2. ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น เพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ
 3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง
- ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานสำคัญที่แตกต่างจากทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ 3 ประการ คือ

1. บุคคลอาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งอย่างในช่วงเวลาเดียวกันและความต้องการขั้นต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองครบถ้วนก่อนที่จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไป
2. ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน
3. ความต้องการระดับสูงขึ้นไปที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดความกดดันและถดถอยกลับมาอยู่ในความต้องการขั้นต่ำ (ราชพร รัตนาวีวัฒน์พงศ์, 2545, หน้า 22)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factors Theory) ทฤษฎีสองปัจจัยนับว่าเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญในการเข้าใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน บางส่วนของทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ นักจิตวิทยาเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) และคณะ ได้พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหา ซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factors) ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกยอมรับเนื้อหา ความรับผิดชอบต่องาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน
2. ปัจจัยที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน ซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยอนามัย” (Hygiene Factors) ได้แก่ การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน และนโยบายการบริหารงานขององค์กร (ราณี อธิชัยกุล, 2543, หน้า 252)

จากทฤษฎีข้างต้นสรุปได้ดังนี้ ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวพนักงาน ไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยอนามัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงานและปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ

ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Acquired-Needs Theory) นักจิตวิทยาแมคเคลแลนด์ (McClelland) ผู้ก่อตั้งทฤษฎีนี้มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ความต้องการความสำเร็จ โดยเฉพาะและสรุปว่า ความต้องการความสำเร็จที่รุนแรงเกี่ยวกับการที่บุคคลถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างดีแค่ไหนและความต้องการความสำเร็จสามารถทำให้รุนแรงขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม ดังนั้น ผู้บริหารสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคของการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสรุปความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความสำเร็จสูงกับผลการปฏิบัติงานว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะถูกจูงใจอย่างรุนแรงด้วยสถานการณ์ที่ท้าทายและแข่งขันระหว่างกัน ในทางกลับกันบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จต่ำจะปฏิบัติงานได้ไม่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ของการทำงานที่ท้าทายและแข่งขันกัน

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าในการทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการค้นหาความต้องการตลอดจนการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานนั้น ผู้บริหารขององค์กรสามารถระดมสรรพกำลังด้านบุคลากรให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นได้เป็นอย่างดี โดยสามารถนำทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ เฮอริชเบอร์กและแมคเคลแลนด์ มาเปรียบเทียบแสดงความเกี่ยวพันระหว่างกลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการของมนุษย์ทั้ง 4 ทฤษฎี ดังตาราง 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบกลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการของมนุษย์ทั้ง 4 ทฤษฎี (สมยศ นาวิการ, 2542)

มาสโลว์: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์	อัลเดอร์เฟอร์: ทฤษฎีอีอาร์จี	เฮิร์ชเบอร์ก: ทฤษฎีสองปัจจัย	แมคเคอร์แลนด์: ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้
ความต้องการทางร่างกาย			
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	ความต้องการมีชีวิต	ปัจจัยอนามัย	ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น
ความต้องการสังคม	ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น		
ความต้องการเกียรติยศ			
ชื่อเสียง	ความต้องการเจริญก้าวหน้า	ปัจจัยจิตใจ	ความต้องการความสำเร็จ
ความต้องการประสบความสำเร็งในชีวิต			ความต้องการอำนาจ

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของพนักงานและของบริษัท

ปัจจัยที่สำคัญอีกอันหนึ่ง ที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และอยู่กับบริษัทให้นานที่สุด เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว และลดค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่ ซึ่งการจะทำให้พนักงานอยากเติบโตไปพร้อมกับบริษัทได้นั้น ขึ้นอยู่กับความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพของพนักงาน และความมั่นคงของบริษัท ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะจูงใจหรือสร้างภาพพจน์ที่มั่นคงของบริษัท ให้พนักงานในองค์กรมีความเชื่อมั่นในการทำงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแม่แบบของทฤษฎีที่เน้นการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าจะถูกจ้างงานในระยะยาว และสามารถเติบโตไปพร้อมกับบริษัทที่มีความมั่นคง ทฤษฎีดังกล่าว คือ องค์กรแบบทฤษฎี Z ซึ่งเป็นการบริหารแบบญี่ปุ่น

เนื่องด้วยการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างองค์กรที่บริหารโดยนักธุรกิจชาวตะวันออก กับองค์กรที่บริหารโดยนักธุรกิจชาวตะวันตก จึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับระบบการบริหารที่มีความเฉพาะเจาะจงและเป็นที่นิยมในหมู่นักธุรกิจ

ชาวญี่ปุ่น เพื่อทำการเปรียบเทียบกับทฤษฎีส่วนใหญ่ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งเป็นทฤษฎีที่คิดค้นขึ้นโดยชาวตะวันตก

องค์การทางตะวันตกและตะวันออกแตกต่างกันรู้กันเป็นอย่างดีหลายสิบปีแล้ว บุคคลบางคนไม่เคยได้ขึ้นเกี่ยวกับการจ้างงานที่ถาวรหรือตลอดชีพของพนักงานญี่ปุ่นเลย โดยข้อเท็จจริงแล้วผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นอ่านตำราการบริหารของอเมริกาอยู่เป็นประจำ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเร็วๆ นี้ นักบริหารธุรกิจและนักวิจัยขององค์การชาวอเมริกันได้เริ่มต้นวิเคราะห์ระบบของญี่ปุ่นเพื่อประเมินว่า ระบบญี่ปุ่นสามารถอธิบายข้อเท็จจริงที่ว่าอัตราประสิทธิภาพการผลิตของญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นเป็น 2 หรือ 3 เท่าของอัตราประสิทธิภาพการผลิตของอเมริกาได้หรือไม่ การขาดงานมีน้อย และอัตราการออกจากงานประมาณครึ่งหนึ่งของอเมริกา จึงได้มีการเสนอแนะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบจำลองเดิมขององค์การของญี่ปุ่น (แบบ J) ด้วยการรวมเอาคุณลักษณะของอเมริกันบางอย่างเข้ามาด้วย (แบบ A) แบบจำลองใหม่นี้ถูกเรียกชื่อว่า แบบ Z

การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ถูกแสดงให้เห็น โดยกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน

3 ประการ ได้แก่

ประการแรก พนักงานได้รับการเสนอการจ้างงานระยะยาวและมั่นคง สิ่งเหล่านี้เป็นการแสดงอย่างเปิดเผยว่า องค์การผูกพันต่อพนักงานของพวกเขาทั้งในภาวะเศรษฐกิจที่ดีและไม่ดี

ประการที่ 2 ปรัชญาขององค์การจะเน้นถึงความต้องการของพนักงานและคุณค่าของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมอย่างเห็นได้ชัด

ประการที่ 3 การให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับการว่าจ้างพนักงานใหม่ที่มีความเหมาะสมกับองค์การ และต้องการความมั่นใจว่า ความเหมาะสมจะถูกรักษาและส่งเสริมตลอดชีวิตการทำงาน

ของพนักงาน (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 203-205)

ความผูกพันต่อการจ้างงานอย่างถาวรทำให้พนักงานมีความมั่นคงมากขึ้น พวกเขาไม่จำเป็นต้องกลัวต่อการข่มขู่ด้วยการไล่ออก ดังนั้นบุคคลที่มีอำนาจจะสูญเสียฐานของอิทธิพลไป ลักษณะทางการกระจายอำนาจขององค์การแบบทฤษฎี Z ยังขัดขวางผลประโยชน์ของบุคคลที่มีอำนาจอีกด้วย การตัดสินใจส่วนใหญ่ที่ทำโดยทีมงานดึงอำนาจบางอย่างมาจากฝ่ายบริหาร

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาถึงคุณลักษณะบางอย่างขององค์การแบบทฤษฎี Z ซึ่งให้เห็นคุณลักษณะหลายอย่างที่ดึงดูดบุคคลที่มีอำนาจ ความผูกพันทางจิตใจของพนักงานต่อองค์การทำให้พวกเขาอดทนต่อสภาวะที่มี มิฉะนั้นแล้วเขาจะต้องร้องเรียน การประเมินที่เน้นความสามารถพนักงานต้องเหมาะสมกับองค์การ และเข้ากันได้กับบุคคลอื่นทำให้พนักงานในองค์การแบบทฤษฎี Z มีความขัดแย้งน้อยลง และปฏิบัติตามพฤติกรรมที่ฝ่ายบริหารต้องการ (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 206)

จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารของญี่ปุ่นประกอบไปด้วยกลยุทธ์และเทคนิคที่สอดคล้องและผสมผสานกัน ได้แก่ การให้ความสำคัญอยู่ที่การพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่องแต่อย่างช้า ๆ แทนการเลื่อนตำแหน่งตามแนวตั้งอย่างรวดเร็ว การประเมินผลจะพิจารณาถึงเกณฑ์หลายด้านการทำงานถูกจัดเป็นทีมงาน การติดต่อสื่อสารเปิดกว้าง ข่าวดูสารของการตัดสินใจถูกเวียนให้ทราบอย่างแพร่หลายก่อนที่การตัดสินใจจริงจะเกิดขึ้น ฝ่ายบริหารแสดงให้เห็นถึงความผูกพันอย่างจริงจังต่อความเข้าใจ และการตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาส่วนบุคคลของพนักงาน

ระบบการบริหารของญี่ปุ่นจะไม่มีหลักการเพียงอย่างเดียว ระบบการบริหารของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเนื่องจากการบริหารของญี่ปุ่นสามารถผสมผสานการออกแบบงานเป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายขององค์กรด้วยการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดโครงสร้างขององค์กรที่มีการแบ่งงานกันทำตามแนวตั้งน้อย งานถูกออกแบบโดยการสร้างกลุ่มงานที่เป็นอิสระ ความมั่นคงของการจ้างงานของพนักงานจะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การปรับเปลี่ยนงานจะเพิ่มการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมากขึ้นและการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทั่วไปช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานลงได้

โครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมามีดังกล่าวนี้นำให้องค์กรของญี่ปุ่นมีประสิทธิภาพอย่างเห็นได้ชัด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรของอเมริกา เนื่องจากเมื่อพนักงานถูกจ้างเข้ามาพร้อมกับความเชื่อว่าการจ้างงานของเขามีความถาวรแล้ว ฝ่ายบริหารสามารถพัฒนาองค์การที่การควบคุมถูกรักษาไว้โดยกลุ่มงานได้ ในขณะที่เดียวกันองค์กรแบบทฤษฎี Z ต้องสูญเสียประโยชน์หลายอย่างจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่วนบุคคล แต่ปัญหาของการประสานงานจะลดลงอย่างมากเมื่อพนักงาน เกี่ยวพันกับองค์กรทั้งหมด แทนที่จะจำกัดอยู่เฉพาะขอบเขตของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของพวกเขาติดต่อสื่อสารกับสมาชิกของแผนกงานอื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและถูกประเมินผล ไม่เพียงแต่ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล แต่ถูกประเมินผลว่า พวกเขาสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดีแค่ไหนด้วย การแบ่งแยกความแตกต่างตามแนวตั้งมีความจำเป็นน้อย ดังนั้นองค์กรแบบทฤษฎี Z จึงมีโครงสร้างแบบแบน (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 210-211)

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบองค์การแบบทฤษฎี A และทฤษฎี Z ของอเมริกันและญี่ปุ่น

ทฤษฎี A (การบริหารแบบอเมริกา)	ทฤษฎี Z (การบริหารแบบญี่ปุ่น)
การจ้างงานระยะสั้น	การจ้างงานระยะยาว
สายอาชีพเฉพาะด้าน	สายอาชีพที่ไม่เฉพาะด้าน
การตัดสินใจโดยบุคคล	การตัดสินใจร่วมกัน
การประเมินผลบ่อยครั้ง	การประเมินผลนานครั้ง
การประเมินผลอย่างเป็นทางการ	การประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ
การเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว	การเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์การแบบทฤษฎี A ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อควบคุมพนักงานโดยใช้ระบบโครงสร้างที่ตรวจสอบอย่างเข้มงวด องค์การถูกปรับปรุงเพื่อจัดการกับอัตรา การออกจากงานของพนักงานที่สูง งานจะถูกระบุไว้อย่างแคบ ๆ และพนักงานต้องมีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ทักษะเฉพาะด้านของพนักงานทำให้โยกย้ายระหว่างองค์การได้ ถ้าหากว่าพนักงาน เกิดความคับอับใจ พวกเขามีทางเลือกด้วยการไปทำงานที่องค์การอื่นอยู่แล้ว ในทำนองเดียวกัน องค์การสามารถจ้างพนักงานจากองค์การอื่น ๆ ด้วยการให้เงินเดือน และความรับผิดชอบไม่แพ้กัน ได้ด้วย (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 211)

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่มีรูปแบบและลักษณะตรงกันข้ามกับการบริหารงาน แบบทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยจะประกอบด้วยลักษณะ 7 ประการ คือ

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)
2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่องช้า (Slow Evaluation and Promotion)
3. แนวทางประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Non-specialized Career Paths)
4. การควบคุมที่ไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanisms)
5. การตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making)
6. การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility)
7. ความผูกพันทั้งหมด (Holistic Concern) วิลเลียม จี อุชิ Ouchi, 2524 อ้างถึงใน จุฬา เทียนไทย, 2534, หน้า 12)

นอกจากทฤษฎี Z แล้วยังมีทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของชาวตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยเห็นควรนำมากล่าวถึง เนื่องจากการแสดงแนวคิดของผู้บริหารและนักปราชญ์ชาวตะวันออก เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทฤษฎีดังกล่าวได้แก่

ทฤษฎีเต๋า ลัทธิเต๋าของ เล่าจื๊อ นั้นนับเป็นหลักการบริหารส่วนน้อยที่มาจากนักปราชญ์จีน โดยคำสอนของเล่าจื๊อถูกรวบรวมไว้ในชื่อว่า คัมภีร์ “เต๋าเต็กเก็ง” หรือ “เต๋าเต็กกิง” ซึ่งถือกำเนิดมานานพอ ๆ กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ในปัจจุบันได้รับความสนใจทั้งจากนักบริหารชาวตะวันออกและตะวันตก จะเห็นได้จากมีชาวตะวันตกนำคัมภีร์มาแปลและไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในบริษัท

คำว่า “เต๋า” ตรงกับภาษาไทยว่า “วิถี” “มรรควิธี” ซึ่งเต๋าไม่สามารถจะอธิบายหรือให้คำจำกัดความที่ตายตัวได้ เพราะเต๋าใช้ได้กับทุกสิ่งทุกอย่าง ดังนั้นหลักใดที่สามารถให้คำจำกัดความได้ หลักนั้นย่อมไม่ใช่เต๋า ด้วยเหตุที่ทฤษฎีเต๋านั้นไม่สามารถนำมากล่าวถึงทั้งหมดได้ เพราะยากแก่การทำความเข้าใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น ทฤษฎีเต๋านั้น เน้นการปฏิบัติตามกฎธรรมชาติ ซึ่งมีความยุติธรรม ความเสมอภาคระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้บริหารย่อมต้องปฏิบัติต่อบุคคลในองค์การภายใต้กฎเดียวกัน เพราะคนทุกคนมีค่าเท่ากันจึงไม่จำเป็นต้องเลือกที่รักมักที่ชัง ทั้งนี้ย่อมหมายถึง การที่ผู้บริหารไม่พึงกระทำตนเป็นบุคคลพิเศษ ไม่ชอบชิบเรื่องของผู้อื่น ควรให้เกียรติคนทุกคนและสนใจเรื่องที่มีคนนำมาพูดให้ฟัง อย่างเห็นว่าการพูดจกันแต่ละครั้งไม่มีความหมาย

นอกจากนี้ทฤษฎีเต๋ายังกล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
2. ความเรียบง่ายทางวัตถุ
3. ความรู้สึกเสมอภาค

คุณสมบัติทั้ง 3 ประการนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจบุคลากรในองค์การ อีกทั้งยังสามารถบริหารงานให้มีความเป็นเอกภาพ สามัคคีกันได้ง่าย เพราะการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคนเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การและความเรียบง่ายทางวัตถุ ซึ่งหมายถึง การแบ่งปันให้ผู้อื่นไม่ยึดติดกับวัตถุ ก็คือการไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนเกินไป ซึ่งจะทำให้องค์การส่วนรวมได้รับประโยชน์สูงสุด (จอห์น ไฮเคอร์, 2530, หน้า 2, 13, 29)

จากการศึกษาของผู้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่สนับสนุนการคัดเลือกตัวแปรตามทั้ง 6 ตัวแปร เพื่อวัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การนั้น สามารถสรุปสั้น ๆ ได้ดังนี้คือ

1. การวัดระดับการยอมรับในค่านิยม นโยบาย และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรู้ถึงระดับความเข้าใจและทัศนคติของพนักงาน เพื่อจะได้ทำการปรับเปลี่ยนและโน้มน้าวให้พนักงานมีความเข้าใจถึงนโยบายของบริษัท และมีทัศนคติที่ดี มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องอาศัยการกำหนดเป้าหมายที่ถูกต้อง และทำการชี้แจงให้พนักงานทราบ รวมไปถึงโน้มน้าวให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายหรือนโยบายของบริษัท มีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะร่วมงานของบริษัท

2. การวัดระดับความรู้สึกของพนักงานถึงความเต็มใจและต้องการจะทุ่มเททำงานให้บริษัท จะได้มาจากการที่ผู้บริหารเข้าใจถึงความคาดหวังของพนักงาน และสร้างปัจจัยบวกที่จะก่อให้เกิดความคาดหวังหลังจากการทุ่มเททำงานเพื่อบริษัท อีกทั้งยังต้องพยายามลดปัจจัยลบที่บั่นทอนความต้องการทุ่มเทนั้น คือ การสร้างความเสมอภาคในหมู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการทุ่มเทเพื่อบริษัทนั้นไม่สูญเปล่า

3. การวัดระดับความรู้สึกของพนักงานว่า ตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท ความพึงพอใจต่อการตอบสนองความต้องการจากบริษัท และความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของพนักงานและของบริษัท เป็นจุดสำคัญที่จะสามารถนำมาวัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่าต้องการอยู่ร่วมกับองค์กรนานเท่าไร และอยู่ด้วยความมั่นใจ เต็มใจทำงานอย่างเต็มที่อีกด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานและระดับการตอบสนองที่บริษัทสามารถให้ได้ ทั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถทำการโน้มน้าว จูงใจพนักงานให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ในที่สุด

ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานระดับต่าง ๆ ต่อองค์กรในบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งบริหารโดยนักบริหารชาวตะวันออก เปรียบเทียบกับบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งบริหารโดยนักบริหารชาวตะวันตก ซึ่งนโยบายด้านต่าง ๆ ย่อมมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาประวัติความเป็นมาของบริษัท รูปแบบการบริหารจัดการในองค์กร (Organization Chart) ตลอดจนแนวทางการบริหาร โดยจะเน้นในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงปัญหาที่ทางบริษัทพบภายใต้้นนโยบายการบริหารที่ใช้ในปัจจุบัน อีกทั้งยังได้ศึกษาหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานทั้ง 3 ระดับ ที่จะใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำแบบสอบถามและประเมินผลต่อไป

บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือเอ็นอีซี โทคิน คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ถนนพหลโยธิน จังหวัด ปทุมธานี มีเนื้อที่รวมทั้งสิ้น 140,000 ตารางเมตร โดยก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2531 เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของการแข่งขันทางการค้า ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภายใต้ การส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนหรือ BOI บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิต แทนทาลัมชิป คาปาซิเตอร์ เพื่อป้อนสู่อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยเริ่มสายการผลิตเมื่อเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2532 ปัจจุบัน บริษัทฯ มีสินทรัพย์จดทะเบียนเป็นจำนวน 808 ล้านบาท มีพนักงาน ทั้งสิ้น 2,792 คน (กันยายน 2546) ถือเป็นหนึ่งในผู้นำระดับโลกในธุรกิจส่วนนี้ โดยได้ส่งออก ผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนกว่าสามพันล้านชิ้น นำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศไทยกว่า 5 พันล้าน บาทต่อปี บริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร ทั้งการฝึกอบรมหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะด้าน รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษา ศึกษานานาชาติในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังจัดให้มีการฝึกอบรมภาษาต่างประเทศ เช่น หลักสูตร ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น เพื่อส่งเสริมความมีประสิทธิภาพ ในการสื่อสารของพนักงานขององค์กร

นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังมีนโยบายหลักในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน โดยจัดให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดการ เช่น โรงอาหารพร้อมข้าวฟรี ห้องพยาบาล อุปกรณ์กีฬา โรงจอดรถ ตลอดจนสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ ประกันชีวิต รถรับ-ส่ง เครื่องแต่งกายพนักงาน กิจกรรมเพื่อสังคม และงานรื่นเริงประจำปี เช่น งานปีใหม่ เทศกาลสงกรานต์ รวมทั้งมีการจัดการแข่งขันกีฬา และการท่องเที่ยวประจำปี โดยได้กำหนด เป็นหนึ่งในนโยบายของบริษัทฯ คือ นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมใน การทำงาน ดังคำขวัญ “ร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีอาจทดแทนด้วยสิ่งอื่นใด” โดยทางบริษัทฯ จะคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงานเป็นอันดับแรก และจะดูแลพนักงานทุกคนให้มีสุขภาพที่ดี ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (วารสารบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด, กันยายน 2546)

เนื่องด้วยบริษัทฯ เป็นบริษัทในเครือของเอ็นอีซี โทคิน คอร์ปอเรชั่น ในประเทศญี่ปุ่น จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น จึงทำให้นโยบายด้านต่าง ๆ ของบริษัท มีแนวทางการบริหารที่มีแบบฉบับมาจากประเทศญี่ปุ่น จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยเลือกใช้เป็นกรณีศึกษา

ในการทำการศึกษเปรียบเทียบในครั้งนี้ โดยการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาจะศึกษาโดยระบุกลุ่มตัวอย่างเฉพาะพนักงานที่เป็นคนไทย เพื่อให้เกิดความเข้าใจสูงสุดในการตอบแบบสอบถามโดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทฯ ที่เกี่ยวเนื่องกับการศึกษาดังนี้

นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

จากการที่ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายบุคคลของทางบริษัทฯ จึงได้ทราบถึงแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งทางบริษัทฯ มีการจัดทำแผนงานรายปี โดยจะเริ่มในเดือนเมษายน และสิ้นสุดในเดือนมีนาคมของทุกปี สำหรับรายละเอียดของแผนงานนั้น ในแต่ละปีจะมีความคล้ายคลึงกัน โดยจะสามารถแบ่งนโยบายหลัก ๆ ได้ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ เนื่องจากเป็นบริษัทในเครือเอ็นอีซี โทคิน คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ทางบริษัทฯ จึงมีนโยบายในการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานในทุกระดับได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาการ โดยมีนโยบายมาจากบริษัทแม่ในญี่ปุ่นให้ส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมที่ประเทศญี่ปุ่น หรือจัดการฝึกอบรมภายในที่ประเทศไทย ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนโดยส่งวิทยากรมาจากประเทศญี่ปุ่น เพื่อที่พนักงานจะได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมโดยทั่วถึงทุกปี โดยจะแบ่งตามระดับสายการบังคับบัญชา และความต้องการด้านทักษะของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานระดับปฏิบัติการจะได้เข้ารับการอบรมภายในบริษัทฯ ส่วนพนักงานในระดับหัวหน้าส่วนจนถึงระดับผู้จัดการ จะได้รับการฝึกอบรมทั้งในบริษัทฯ และมีการส่งไปอบรมในต่างประเทศโดยเฉพาะที่ประเทศญี่ปุ่น
2. นโยบายด้านความปลอดภัยของพนักงาน เนื่องจากบริษัทฯ เป็นผู้ผลิตแทนท่าลัมซีป คาปาซิเตอร์ เพื่อป้อนอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จึงต้องมีการปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐในการควบคุมดูแลสวัสดิการด้านความปลอดภัยของพนักงาน ทางบริษัทฯ ได้จัดให้มีการป้องกันในทุกจุด โดยเริ่มจากการให้ความรู้ด้านการป้องกันอุบัติเหตุแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงาน การจัดอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ให้พนักงานทุกคน รวมทั้งการจัดแผนงานการณรงค์ด้านความปลอดภัยในแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกใดที่มีอัตราการปลอดภัยอุบัติเหตุมากที่สุดก็จะได้รับรางวัล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นในการดูแลความปลอดภัยทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงาน อันจะนำมาสู่ความสำเร็จในการลดอุบัติเหตุในภาพรวมขององค์กรได้

3. นโยบายการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ทั้งนี้ทางบริษัทฯ มีนโยบายที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในทุกระดับ ซึ่งเรียกว่า “กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์” เช่น จัดให้มีการแข่งขันกีฬา มีการจัดงานปีใหม่ งานเทศกาลสงกรานต์ และงานฉลองอื่น ๆ

เพื่อให้พนักงานเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อันจะนำมาสู่ความสามัคคีและความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

ปัญหาที่พบภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน

จากนโยบายต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทางบริษัทฯ ได้มีการประเมินสถานการณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายการบริหารของบริษัทฯ โดยการประเมินแบ่งตามแผนก ซึ่งผลของการประเมินโดยรวมนั้นพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อนโยบายการบริหารจัดการบุคคลของบริษัทฯ ส่งผลให้อัตราการลาออกจากการงาน (Turn Over) ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ โดยพนักงานในระดับปฏิบัติการมีอัตราการลาออกในเกณฑ์ปกติ สำหรับพนักงานระดับสำนักงานมีอัตราการลาออกน้อย แต่ก็มีพนักงานบางส่วนที่ปฏิบัติงานเพียง 2 - 3 ปี เพื่อหาประสบการณ์แล้วก็ลาออก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา บริษัท เอ็นอีซี โทกิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ จากข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 30 มกราคม 2547 ทางบริษัทฯ มีจำนวนพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ เฉพาะที่เป็นคนไทยจำนวน 20 คน ซึ่งกระจายอยู่ตามแผนกต่าง ๆ ทั้งหมด 8 แผนก โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยรวม ดังนี้

อำนาจตามตำแหน่ง หมายถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตน เช่น ผู้จัดการฝ่ายการผลิต มีอำนาจหน้าที่ในการรับนโยบายและวางแผนงานเพื่อปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทฯ ทั้งนี้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดนโยบายรวมถึงแผนงานของแผนกที่ตนรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปได้ ตลอดจนการควบคุมกำกับดูแลพนักงานฝ่ายการผลิต ให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ทางบริษัทฯ ตั้งไว้ เช่น ต้องทำการผลิตต่อวันให้ได้ตามเป้าหมายและควบคุมการทำงานตามกะของพนักงาน รวมถึงการดูแลเครื่องจักรต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย เพื่อให้กำลังการผลิตเป็นไปตามเป้า ทั้งนี้อำนาจตามตำแหน่งจะแตกต่างกันตามลักษณะงานและความชำนาญของผู้จัดการแต่ละฝ่าย

อำนาจการบังคับบัญชาตามสายงาน หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้จัดการทั่วไป มีหน้าที่ดูแลพนักงานระดับสำนักงานทั้งหมด และรวมถึงผู้จัดการ ฝ่ายต่าง ๆ ด้วย แต่ผู้จัดการฝ่ายการผลิต ก็มีหน้าที่ดูแลเฉพาะพนักงานในฝ่ายการผลิตเท่านั้น

อำนาจหรือส่วนร่วมในการประเมินผลงานของบริษัทฯ ในภาพรวม เนื่องจากทางบริษัทฯ จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม Moral Up เพื่อส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร กิจกรรม การควบคุมคุณภาพ (Quality Control, QC) กิจกรรม 5ส เป็นต้น ทั้งนี้ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ จะมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานแผนกตนเองในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ รวมถึง

การเสนอแนะให้จัด กิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และบรรลุดูวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

2. พนักงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วน จากข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 30 มกราคม 2547 ทางบริษัทฯ มีจำนวนพนักงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วน เป็นคนไทยทั้งหมด โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 34 คน ซึ่งอาจกล่าวโดยรวมถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ การวางแผนงานตามนโยบายของบริษัท โดยได้รับมอบนโยบายมาจากผู้จัดการฝ่าย แล้วจึงจะนำแผนงานมาจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม ตลอดจนควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น หัวหน้าส่วนผลิต มีหน้าที่รับนโยบายและแผนงานการผลิตในปี 2547 จากผู้จัดการฝ่าย เพื่อจัดทำงบประมาณเสนอให้ผู้จัดการทราบ ตลอดจนจัดสรร พนักงานปฏิบัติการให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุ นโยบาย และให้คำแนะนำแก่พนักงานระดับปฏิบัติการในการปฏิบัติงานประจำวัน ท้ายสุดคือ การจัดทำรายงานเสนอผู้จัดการฝ่ายถึงผลความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

3. พนักงานระดับปฏิบัติการ จากข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 30 มกราคม 2547 ทางบริษัทฯ มีจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น 2,500 คน มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วน เพื่อบรรลุดูประสงค์ขององค์การในภาพรวม

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยเน้นการสนับสนุนให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ โดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในหลายรูปแบบ และจัดสายการบังคับบัญชาให้มีความเกี่ยวพันกันต่อเนื่องกันเป็นลำดับ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารในแง่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินนโยบายการบริหารในปัจจุบันของทางบริษัทฯ

บริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทในเครือ บริษัท ออโตลิฟ ประเทศไทย สวีเดน ตั้งอยู่ใน นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2540 บริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เริ่มทำการผลิตเข็มขัดนิรภัยรถยนต์ ปี 2542 ได้มีการขยายพื้นที่ในการผลิตเพิ่มขึ้น ปี 2543 บริษัทได้รับใบรับรองคุณภาพ QS 9000 ปี 2546 ได้จดทะเบียนควบกิจการ บริษัท เอ็น เอส เค เซพตี้ เทคโนโลยี จำกัด เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของการแข่งขันทางการค้าในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในกิจการ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิต เข็มขัดนิรภัย และถุงลมนิรภัยในรถยนต์ เพื่อป้อนสู่อุตสาหกรรมรถยนต์ ปัจจุบันโรงงานตั้งอยู่บนเนื้อที่ 10 ไร่ พื้นที่และอาคารประมาณ 10,000 ตารางเมตร สำนักงานใหญ่ของบริษัท ตั้งอยู่ในประเทศสวีเดน มีพนักงานประมาณ 1,100 คน ถือเป็นหนึ่งในผู้นำระดับโลกในธุรกิจส่วนนี้ โดยได้ทำการส่งออกผลิตภัณฑ์เป็นจำนวน 80%

ของจำนวนที่ผลิตได้ สามารถนำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศไทยได้เป็นจำนวนมาก บริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร ทั้งการฝึกอบรม หลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรเฉพาะด้าน รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังจัดให้มีการฝึกอบรม ภาษาต่างประเทศ เช่น หลักสูตร ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถ ในการสื่อสารของพนักงานในองค์กร

นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังมีนโยบายการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน โดยจัดให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ อาทิ ห้องพยาบาล อุปกรณ์กีฬา โรงจอดรถ ตลอดจนสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เช่น รถรับ-ส่ง เครื่องแต่งกายพนักงาน กิจกรรมเพื่อสังคม และงานรื่นเริงประจำปี เช่น งานปีใหม่ รวมทั้งมีการจัดการแข่งขันกีฬา และจัดให้มีการนำเที่ยวประจำปี โดยมีความมุ่งหมายของบริษัทฯ คือ พนักงานทุกคนมีคุณค่าบริษัทฯ ให้คำมั่นที่จะพัฒนา ทักษะ ความรู้ และส่งเสริมความสามารถ ที่มีอยู่ภายใน โดยมีหลัก คือ

1. ออโตลิฟสร้างคุณค่า ผ่านทักษะ และการอุทิศตนของพนักงาน
2. บริษัทออโตลิฟส่งเสริม การตัดสินใจด้วยตนเอง การริเริ่ม แนวทางใหม่ในการทำงาน
3. ออโตลิฟสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ในระดับบริษัท และระดับประเทศ

4. บริษัทออโตลิฟ ต้องการผู้นำจากผู้คนหลากหลาย ทั้งชาย หญิงหลายเชื้อชาติ

โดยมีความเท่าเทียมกัน

5. องค์การบริหาร โดยการทำงานเป็นทีม และเครือข่ายสัมพันธ์กันในความซื่อสัตย์ และเปิดเผย การสื่อสารแบบสองทาง (วารสารบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด, 2547)

เนื่องด้วยบริษัทฯ เป็นบริษัทในเครือของ บริษัท ออโตลิฟ ประเทศสวีเดน ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่เป็นชาวตะวันออก ทำให้นโยบายด้านต่าง ๆ ของบริษัท มีแนวทางการบริหารที่มีแบบฉบับมาจากประเทศสวีเดน จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยเลือกใช้กรณีศึกษา ในการทำการศึกษาเปรียบเทียบในครั้งนี้ โดยการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาจะศึกษาโดยระบุมกลุ่ม ตัวอย่างเฉพาะพนักงานที่เป็นคนไทย เพื่อให้เกิดความเข้าใจสูงสุดในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทฯ ที่เกี่ยวเนื่องกับการศึกษา ดังนี้

นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์พนักงานฝ่ายบุคคลของทางบริษัทฯ จึงได้ทราบถึงแผนงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งทางบริษัทฯ มีการจัดทำแผนงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนองแนวทางที่ว่า “ออโตลิฟได้มุ่งมั่นเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงาน การให้ความรู้และ

การสร้างสรรค์ศักยภาพในการทำงาน” สำหรับรายละเอียดของแผนงานนั้น ส่วนมากในแต่ละปี แผนงานจะมีความคล้ายกัน โดยจะสามารถแบ่งนโยบายหลัก ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ เนื่องจากเป็นบริษัทในเครือของ บริษัท ออโตลิฟ ประเทศสวีเดน ทางบริษัทฯ จึงมีนโยบายในการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงาน ในทุกระดับได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ให้มีความรู้และความชำนาญ โดยมี นโยบายมาจากบริษัทแม่ในสวีเดน โดยทางบริษัทฯ ได้ทำการส่งพนักงานไปทำการศึกษาดูงาน ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และในปี พ.ศ. 2547 นี้ได้ทางบริษัทฯ ได้ริเริ่มให้มีการจัดอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่นขึ้นภายในบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนโดยทาง บริษัทฯ ได้ทำการจัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการเรียนการสอนให้ เพื่อที่พนักงานจะได้ มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเป็นปีแรก โดยแบ่งตามความต้องการด้านทักษะของแต่ละตำแหน่ง

2. นโยบายด้านความปลอดภัยของพนักงาน เนื่องจาก บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิต เจ็มขัดนิรภัย และถุงลมนิรภัยในรถยนต์ เพื่อป้อนสู่อุตสาหกรรมรถยนต์ จึงมีการปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐในการควบคุมดูแลสวัสดิการด้านความปลอดภัยของพนักงาน ทางบริษัทฯ ได้จัดให้มีการป้องกันอุบัติเหตุ โดยเริ่มจากการให้ความรู้ด้านการป้องกันอุบัติเหตุแก่พนักงาน ที่ปฏิบัติงานในโรงงาน การจัดอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ให้พนักงานทุกคน รวมทั้งการจัดแผนงาน การรณรงค์ด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน โดยมีการจัดตั้งกรรมการความปลอดภัย ด้วยการ ส่งตัวแทนพนักงานแต่ละแผนกมาเป็นคณะกรรมการความปลอดภัยร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นในการดูแลความปลอดภัยทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงาน อันจะนำมาสู่ความสำเร็จในการลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรได้

3. นโยบายการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ทั้งนี้ทางบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในทุกระดับ เช่น จัดให้มีงานเที่ยวประจำปี มีการแข่งขันกีฬาสี มีการจัดงานปีใหม่ และงานฉลองอื่น ๆ เพื่อให้ พนักงานเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อันจะนำมาสู่ความสามัคคีและความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

ปัญหาที่พบภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน

จากนโยบายต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทางบริษัทฯ ได้มีการประเมินสถานการณ์ ด้านความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายการบริหารของบริษัทฯ โดยการประเมินแบ่งตามแผนก ซึ่งผลของการประเมินโดยรวมนั้นพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อนโยบายการบริหารจัดการ บุคคลของบริษัทฯ ส่งผลให้อัตราการลาออกจากงาน (Turn Over) ของพนักงานโดยรวมในปี 2546 อยู่ในระดับ 3% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด โดยพนักงานในระดับปฏิบัติการมีอัตราการลาออก

ที่ 4% ระดับหัวหน้างานมีอัตราการลาออกอยู่ที่ 2% ในส่วนของระดับผู้จัดการไม่พบว่ามีอัตราการลาออก และสำหรับพนักงานระดับสำนักงานมีอัตราการลาออกอยู่ที่ 1%

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา บริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด

ในการศึกษครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ จากข้อมูลในปี 2547 ทางบริษัทฯ มีจำนวนพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการทั้งหมด 16 คน เฉพาะที่เป็นคนไทยจำนวน 13 คน ซึ่งกระจายอยู่ตามแผนกต่าง ๆ ทั้งหมด 9 แผนก โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยรวมดังนี้

อำนาจตามตำแหน่ง หมายถึง อำนาจที่บริษัทกำหนดขอบเขตตามตำแหน่งงานที่ระบุไว้ในใบพรรณนางานหรืออำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งของตนที่แบ่งไว้ตามลักษณะงาน

อำนาจการบังคับบัญชาตามสายงาน หมายถึง อำนาจที่บริษัทกำหนดขอบเขตตามลักษณะงานและตามโครงสร้างการบังคับบัญชาของบริษัท

อำนาจหรือส่วนร่วมในการประเมินผลงานของบริษัทฯ ในภาพรวม หมายถึง อำนาจที่บริษัทมอบหมายให้หัวหน้างานประเมินผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาตามโครงสร้างของ บริษัท

2. พนักงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วน จากข้อมูลในปี 2547 ทางบริษัทฯ มีจำนวนพนักงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วนเป็นไทยทั้งหมด โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 25 คน ซึ่งอาจกล่าวโดยรวมถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ วางแผนกำลังคนและควบคุมการผลิตเพื่อพัฒนาพนักงานระดับได้บังคับบัญชาและเป็นผู้ประสานงานเพื่อให้การผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ นอกจากนี้หัวหน้าส่วนยังมีหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลพนักงานในระดับปฏิบัติการท้ายสุดคือเป็นผู้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการผลิตและดูแลรักษาความสะอาดภายในบริเวณที่ทำงาน

3. พนักงานระดับปฏิบัติการ จากข้อมูลในปี 2547 ทางบริษัทฯ มีจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการประมาณ 725 คน แบ่งเป็นผู้หญิงจำนวน 607 คนและผู้ชายจำนวน 118 คน มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานตามสายการปฏิบัติงานและวิธีการทำงานที่ระบุไว้เป็นขั้นเป็นตอนปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัทและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน และทำหน้าที่ดูแลรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพดีและปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยในการทำงาน

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าบริษัท ออโตลิฟ(ประเทศไทย) จำกัด มีแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยจัดให้มีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร และจัดสายการบังคับบัญชาและการทำงานให้มีความชัดเจนอย่างมาก ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารในแง่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนิน

นโยบายการบริหารในปัจจุบันของทางบริษัทฯ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในบริษัทพบว่า มีงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษาข้างต้น ดังต่อไปนี้คือ

จุฑา เทียนไทย (2534) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย” เป็นการศึกษาถึงรูปแบบของการบริหารงานที่บริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยได้นำมาใช้ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบกับลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แท้จริงเท่าที่ปฏิบัติอยู่ในบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเมื่อทำการศึกษาในประเด็นความผูกพันทั้งหมดของพนักงานต่อองค์กร โดยเปรียบเทียบสวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนโปรแกรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นสวัสดิการแก่พนักงาน จะเห็นได้ว่าพนักงานในบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นจะได้รับความผูกพันมากกว่าพนักงานคนไทยที่ทำงานอยู่กับบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นจะเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นในบางครั้งเท่านั้นซึ่งนับว่าน้อยเมื่อเทียบกับการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้บริหารในบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องนี้มาจากหลายสาเหตุ เช่น การมีพนักงานเข้าออก โยกย้ายบริษัทอยู่เสมอ ระบบการรับสมัครพนักงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของพนักงาน ความแตกต่างของทัศนคติและการดำเนินชีวิต เป็นต้น

ณัชกานต์ กรุดเงิน (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทโกลด์เม็กซ์ อินเตอร์เทรค จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยและลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านระดับการศึกษา ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความรู้สึกระหว่างปฏิบัติงาน ส่วนด้านที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้าน เพศ อายุ และสถานภาพ โดยที่ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยที่พนักงานมีความรู้สึกในทางที่ดีมีความเต็มใจทุ่มเทและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานสูงสุด

เสวีชม บุญพัฒน์ (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาโรงแรมริมกก รีสอร์ท จังหวัดเชียงราย” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานโรงแรมริมกก รีสอร์ท มีความผูกพันต่อองค์กรระดับสูงมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 93 และมีความผูกพัน

ต่อองค์การระดับปานกลางรองลงมาคิดเป็นร้อยละ 7 ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทั้ง 5 ประการ ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

นันทนา ประกอบกิจ (2538) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ อาจขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะขององค์การ เช่น องค์การราชการ ที่ให้ความรู้สึกมั่นคงและเห็นความสำคัญกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากกว่าองค์การเอกชน รวมทั้งบรรยากาศขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานมากกว่าลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

เนื่องจากผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ ระดับการศึกษาและอายุงาน โดยใช้ตัวแปรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความผูกพันมากขึ้น จึงขอนำเสนอผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน

Grusky (1966 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 16) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การเลื่อนตำแหน่งในอาชีพและความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ” ผลการศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การกล่าวคือ พบว่าผู้จัดการที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจะทำให้เขามีสิทธิและหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนอำนาจสูงขึ้น

Sheldon (1971 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 17) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และปฏิบัติงานอยู่ในห้องทดลอง” ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร จำนวน 136 คน ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การมากกว่า บุคคลที่ครอบครองตำแหน่งในระดับต่ำ เพราะตำแหน่งที่สูงทำให้เขาได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

Porter and Steers (1979 อ้างถึงใน ณิชกานต์ กรุดเงิน, 2544, หน้า 32) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ต่อการปฏิบัติงาน” ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงานบางตำแหน่งมีความรับผิดชอบมากขึ้นและคนที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้น เนื่องจากตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ผู้ครอบครองตำแหน่งจะมีอิสระในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ครอบครองตำแหน่งต่ำ

นภาพิญ โหมาศริน และคณะ (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร โดยศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี” ผลการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ การที่องค์กรสร้างความรู้สึกรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานเห็นว่าพนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้

ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับรายได้

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กร” ผลการศึกษาพบว่า ระดับเงินเดือนหรือรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ บุคคลที่มีระดับเงินเดือนหรือรายได้ต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าบุคคลที่มีระดับเงินเดือนหรือรายได้สูง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีเงินเดือนต่ำและเงินเดือนปานกลางมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าบุคลากรที่มีเงินเดือนสูง

อังคณา โกสิยสวัสดิ์ (2534) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความผูกพันกับสถาบันและความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำมีความผูกพันต่อสถาบันไม่ต่างไปจากอาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง โดยอาจเกิดจากความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงไม่แตกต่างกันมากนักได้

ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา

Hrebiniak & Alutto (1972 อ้างถึงใน ฌษกานต์ กรุดเงิน, 2544, หน้า 31) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนประถมและมัธยม” จำนวน 2 แห่ง และพยาบาลในโรงพยาบาลอีก 3 แห่ง ซึ่งอยู่ทางทิศตะวันตกของนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา โดยใช้ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลและตัวแปรเกี่ยวกับบทบาท ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาของบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะผกผัน กล่าวคือ คนที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ เพราะผู้มีการศึกษาสูงมีโอกาสในการเลือกอาชีพมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ

Glisson & Durick (1980 อ้างถึงใน เสียงม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 14) ได้ทำการศึกษาตัวพยากรณ์ความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กรที่ให้บริการประชาชน ในกลุ่มตัวอย่างคนงานในองค์กรที่ให้บริการประชาชนแตกต่างกัน 22 แห่ง จำนวน 319 คน ผลการศึกษาพบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากคนที่สำเร็จการศึกษาด้านนั้นมีข้อจำกัดในทางเลือก ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนงานได้ง่าย ๆ ทำให้เขาหาเหตุผลมาสนับสนุน

ในการทำงานอยู่ในองค์กรด้วยการสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น คนที่สำเร็จการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ในขณะที่คนที่สำเร็จการศึกษามีความเชื่อว่า จะสามารถหางานได้ง่าย จึงมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์ (2530) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า คนที่มีระดับการศึกษาสูง มีแนวโน้มผูกพันต่อองค์กรต่ำ แม้ว่าหน่วยงานจะมีระบบการตอบแทนเพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่ดีก็ตาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบการให้รางวัล และแรงจูงใจด้านวัตถุเพียงอย่างเดียว อาจไม่มีผลต่อความต้องการประสบความสำเร็จตามความสามารถของตนมากเท่ากับการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในงาน เพราะจะกระตุ้นให้เกิดความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาสูง

ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุงาน

Porter and Steers (1979 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 15) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ต่อการปฏิบัติงาน” ผลการศึกษาพบว่า คนที่ได้ทำงานดี มีเจตนาที่จะอยู่กับงานนั้นและยังคนอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ยิ่งทำให้เขามีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรมากขึ้น เขาให้เหตุผลว่า การที่บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะเมื่อเวลาผ่านไปบุคคลจะมีความสามารถในการทำงานได้น้อย และบุคคลจะมีความชำนาญเฉพาะงานขององค์กรที่เขาทำอยู่ในปัจจุบันมาก ดังนั้น การที่จะออกจากงานเดิมจึงลดลง

Sheldon (1971 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 15) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และปฏิบัติงานอยู่ในห้องทดลอง” ผลการศึกษาพบว่า บุคคลยังทำงานในองค์กรนานเท่าใด ก็ยังจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความหมายและเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่ง ยิ่งสมาชิกมีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรมากเท่าใด ยิ่งเป็นการสั่งสมสิ่งจูงใจในการทำงานที่บุคคลได้รับรางวัลจากองค์กร เช่น บำนาญ และสวัสดิการด้านอื่น ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยู่ในองค์กร

จากผลงานวิจัยต่าง ๆ ข้างต้น ได้สนับสนุนวัตถุประสงค์และแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากจะเห็นได้ว่า ความผูกพันของระดับพนักงานต่อองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น ผลตอบแทนที่ได้รับจากบริษัท ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือจากองค์กร โอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงระยะยาว ดังนั้นจึงเป็นการสนับสนุนผู้วิจัยในแง่ความสำคัญของการวัดระดับความผูกพัน โดยใช้ตัวแปรตามต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้ความผูกพันของพนักงานจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้

เกิดความผูกพันมากขึ้น ซึ่งพนักงานแต่ละระดับก็มีความต้องการเพื่อให้เกิดความผูกพันในประเด็นที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ทำการเตรียมศึกษาข้อมูลเพื่อใช้ในการออกแบบงานวิจัยต่อไป

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University