

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาผลตอบแทนที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานไว้ ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขต 45 ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับผลตอบแทน
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนของทางธนาคาร
3. ความพึงพอใจของพนักงาน
4. ความผูกพันต่อองค์กร
5. การธำรงรักษาพนักงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**แนวความคิดเกี่ยวกับผลตอบแทน** (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 18-21)

ผลตอบแทนแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นวิธีที่ใช้กันมานานและยังคงเป็นวิธีที่จะใช้ต่อไปได้อีกนาน เพราะเป็นวิธีที่มีลักษณะที่มองเห็นได้ง่าย และชัดเจน สามารถนำไปใช้ค่อนข้างได้ผลดี สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลตอบแทนที่เป็นเงินโดยทั่วไปมีดังนี้

1.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด จากการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าออกจางานของคนส่วนมากมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจอัตราค่าจ้าง เงินเดือนที่ตนได้รับ ได้มีผู้คิดวิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี เช่น

- 1.1.1 การจ่ายตามผลงาน เป็นการช่วยผู้ให้คนขยันทำงาน ทำมากได้มาก ถือว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรม
- 1.1.2 การจ่ายตามกำหนดเวลาคือจ่ายไปตามเวลาที่ได้ใช้หมดไปในการปฏิบัติงาน
- 1.1.3 จ่ายตามอาวุโสของงานวิธีนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ควรคำนึงถึงคนรุ่นใหม่ที่มีฝีมือในการทำงานด้วย

1.1.4 จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ วิธีนี้มีข้อจำกัดและยุ่งยากเพราะความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน

1.2 การจ่ายโบนัส เป็นการจูงใจที่นิยมกันมาก เพราะทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนตนเองได้รับค่าจ้างสูงขึ้น นิยมจ่ายกันเป็นงวด ๆ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

1.3 การแบ่งปันผลกำไร เป็นการนำเอาผลกำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน วิธีนี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินงานนั่นเอง

1.4 การให้บำเหน็จ

1.5 การให้บำนาญ ส่วนใหญ่นิยมใช้ในส่วนราชการ วิธีนี้จูงใจในแง่ของความมั่นคง จึงถือว่าบำนาญเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้คนนิยมเข้าทำงานราชการกัน

2. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคง ความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นต้น ผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ เช่น

2.1 การยกย่องและยอมรับนับถือ จะทำให้ผู้รับเกิดความสุขและความพอใจอันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น

2.2 การมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การสร้างความพึงพอใจแบบนี้มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ

2.3 การแข่งขัน เป็นวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น แต่บางครั้งอาจจะมีผลลบในหมู่ผู้ร่วมงาน วิธีนี้ต้องคอยระวังการขัดแย้งกัน

2.4 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ถ้ามีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่มีความสามารถอย่างเหมาะสม จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ

2.5 การเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การมีโอกาสเข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในนโยบายขององค์กร เป็นต้น

2.6 โอกาสก้าวหน้า เมื่อคนเราเข้าทำงาน นอกจากค่าจ้างเงินเดือนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.7 ความยุติธรรม ทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความเหลื่อมล้ำ ใครทำได้ดี ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

2.8 การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น การเอาใจใส่ ทักทาย เยี่ยมเยียน หรือรับเชิญไปร่วมในงานพิธีต่าง ๆ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนของธนาคาร (ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย, 2549)

ขั้นตอนการบริหารการปฏิบัติงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่น ๆ ของสายงานทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน
2. ด้านพัฒนาบุคลากร
3. ด้านโอกาสทางอาชีพ
4. ด้านการมอบหมายงานที่ทำทนาย

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

คะแนนผลการปฏิบัติงานของท่าน การมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จขององค์กรโดยรวม ตลอดจนการแสดงผลงานถึงทักษะความสามารถจะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณา

ขึ้นเงินเดือน องค์กรประกอบอื่น ๆ ที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบก็คือ ผลการปฏิบัติงานของธนาคาร ความสามารถของธนาคารในการที่จะจ่ายผลตอบแทน อัตราเงินเดือนเทียบกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี ดังนี้

1. ผลประกอบการของธนาคาร โดยพิจารณาจากคะแนนวัดผลประกอบการของธนาคาร (KBANK Rating) ซึ่งวัดจากอัตราร้อยละของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (Return on Assets: ROA) ถ่วงน้ำหนัก 80% ดังเอกสารที่แนบ (ตารางที่ 1-1) และ

2. ผลประกอบการของธนาคารเปรียบเทียบกับธนาคารกรุงเทพ และธนาคารไทยพาณิชย์ โดยพิจารณาจากผลต่างของอัตรากำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (Return on Assets: ROA) ถ่วงน้ำหนัก 20% ดังเอกสารที่แนบ (ตารางที่ 1-2) แล้วนำผลลัพธ์จากข้อ 1 และ 2 ไปคำนวณหาคะแนนสุทธิวัดผลประกอบการของธนาคาร (KBANK Final Rating)

3. ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยพิจารณาจากคะแนนวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Performance Management Rating: PM Rating) ดังเอกสารที่แนบ (ตารางที่ 1-2) และกำหนดให้มีสัดส่วนจำนวนคนในบางช่วงของคะแนน PM Rating ดังนี้

3.1 ช่วงคะแนน PM Rating 0.01-1.50 กำหนดสัดส่วนไม่เกิน 5% ของพนักงานทั้งธนาคาร

3.2 ช่วงคะแนน PM Rating >1.50-2.50 กำหนดสัดส่วนไม่เกิน 10% ของพนักงานทั้งธนาคาร

ทั้งนี้ โดยธนาคารจะพิจารณาว่าในปีดังกล่าว ธนาคารมีคะแนนสุทธิวัดผลประกอบการ (KBANK Final Rating) อยู่ในช่วงคะแนนใด และพนักงานแต่ละรายมีคะแนนวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Performance Management Rating: PM Rating) อยู่ในช่วงคะแนนใด ก็ให้นำคะแนนทั้ง

สองประเภท ซึ่งได้กำหนดช่วงอัตราการปรับเงินเดือนประจำปีไว้ตามเอกสารที่แนบ (ตารางที่ 1-2) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปรับเงินเดือน โดยพนักงานที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงาน (PM Rating) อยู่ในช่วงใด ธนาคารสามารถปรับเงินเดือนอยู่ในช่วงอัตราที่กำหนดได้ตามความเหมาะสม

สำหรับผู้ที่ไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี เช่น พนักงานที่เข้าทำงานใหม่หรือผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในรอบปีน้อยกว่า 6 เดือน ผู้ที่พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานไปก่อนมีการแจ้งผลการพิจารณาปรับเงินเดือน (ยกเว้นการเกษียณอายุประจำปี) รวมทั้งกรณีที่ธนาคารอาจพิจารณาไม่ปรับเงินเดือน หรือปรับเงินเดือนโดยไม่เป็นไปตามตารางที่กำหนดข้างต้น เช่น ผู้ที่อยู่ระหว่างถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน ถูกลงโทษทางวินัย หรือลาอุปสมบท ลาคลอด ลาป่วย รวมทั้งวันลาอื่น ๆ (ยกเว้นลาพักผ่อน) ที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เดิมที่เคยปฏิบัติมา

ตารางที่ 1-1 แสดงหลักเกณฑ์การพิจารณาการปรับเงินเดือน

| KBank ROA   | (1)<br>KBank Rating<br>80% | ผลต่างของ KBank ROA<br>เมื่อเปรียบเทียบกับ ROA<br>เฉลี่ยของ BBL+SCB | (2)<br>Rating<br>20% |
|-------------|----------------------------|---|----------------------|
| 0.01 - 0.50 | 1                          | (-มากกว่า) - (0.30)   | 1                    |
| 0.51 - 1.00 | 2                          | (0.29) - (0.01)   | 2                    |
| 1.01 - 1.50 | 3                          | 0.00-0.20   | 3                    |
| 1.51 - 2.00 | 4                          | 0.21-0.30   | 4                    |
| 2.01 ขึ้นไป | 5                          | 0.31 ขึ้นไป   | 5                    |

ที่มา: ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างฉบับลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2543 ประกาศ

3.3 คะแนนวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (PM Rating) และอัตราการปรับเงินเดือนในแต่ละช่วง

ตารางที่ 1-2 แสดงคะแนนสุทธิตัวคูณประกอบการของธนาคาร (KBANK Final Rating)

|            | คะแนนสุทธิตัวคูณประกอบการของธนาคาร |            |            |             |             |
|------------|------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|
|            | 0.01-1.50                          | >1.50-2.50 | >2.50-3.50 | >3.50-4.50  | >4.50-5.00  |
| PM Rating  | ตารางอัตราดอกเบี้ยเงินเดือน        |            |            |             |             |
| 0.01-1.50  | 0.0-1.0%                           | 1.0-2.0%   | 1.0-3.0%   | 1.0-4.0%    | 2.0-5.0%    |
| >1.50-2.50 | 1.0-2.0%                           | 2.0-3.0%   | 3.0-5.5%   | 4.0-6.0%    | 5.0-7.0%    |
| >2.50-3.50 | 2.0-3.0%                           | 3.0-4.0%   | 5.5-7.5%   | 6.5-8.0%    | 7.0-9.0%    |
| >3.50-4.50 | } 3.0-4.0%                         | } 4.0-6.0% | } 7.5-9.5% | } 8.0-10.0% | } 9.0-12.0% |
| >4.50-5.00 |                                    |            |            |             |             |

ที่มา: ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างฉบับลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2543 ประกาศค่าครองชีพ ธนาคาร  
จะจ่ายเงินค่าครองชีพ ให้แก่พนักงานทุกคนในอัตรา 3,100 บาท/เดือน

#### เงินโบนัส

ธนาคารจ่ายเงินโบนัสให้แก่พนักงานเป็นไปตามผลประกอบการของธนาคารตาม  
สัดส่วนของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ROA) โดยมีกำหนดการจ่ายประมาณปลายเดือนมกราคม  
หรือต้นเดือนกุมภาพันธ์ ของปีถัดไป (ภายหลังจากรายงานผลประกอบการต่อคณะกรรมการกำกับ  
หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แล้ว)

ตารางที่ 1-3 แสดงอัตราการจ่ายโบนัสตามผลประกอบการ (ROA)

| อัตราการจ่ายโบนัสตามผลประกอบการ (ROA) |             | โบนัสจำนวน (เดือน) |
|---------------------------------------|-------------|--------------------|
| ROA                                   |             |                    |
| ติดลบ                                 | - 0.00      | 0.00               |
| มากกว่า                               | 0.00 - 0.25 | 0.50               |
| มากกว่า                               | 0.25 - 0.50 | 1.00               |
| มากกว่า                               | 0.50 - 0.75 | 1.50               |
| มากกว่า                               | 0.75 - 1.00 | 2.00               |
| มากกว่า                               | 1.00 - 1.25 | 2.50               |
| มากกว่า                               | 1.25 - 1.50 | 3.00               |
| มากกว่า                               | 1.50 - 1.75 | 3.50               |

ตารางที่ 1-3 (ต่อ)

| อัตราการจ่ายโบนัสตามผลประกอบการ (ROA) |             | โบนัสจำนวน (เดือน) |
|---------------------------------------|-------------|--------------------|
|                                       | ROA         |                    |
| มากกว่า                               | 1.75 - 2.00 | 4.00               |
| มากกว่า                               | 2.00 - 2.25 | 4.50               |
| มากกว่า                               | 2.25 - 2.50 | 5.00               |
| มากกว่า                               | 2.50 - 2.75 | 5.50               |
| มากกว่า                               | 2.75 ขึ้นไป | 6.00               |

ที่มา: ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างฉบับลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2543 ประกาศ

เงินบำเหน็จพิเศษ

ธนาคารจ่ายเงินบำเหน็จพิเศษ ให้กับพนักงานคำนวณตามระยะเวลาที่ทำงานอยู่กับ  
ธนาคาร เงินบำเหน็จพิเศษจะคำนวณให้จากอัตราร้อยละของเงินเดือนตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน  
ดังนี้

ตารางที่ 1-4 แสดงอัตราการจ่ายเงินบำเหน็จพิเศษ

| อายุงาน (ปี) | ร้อยละ (ของเงินเดือน) |
|--------------|-----------------------|
| ไม่เกิน 3    | 5                     |
| > 3 - 6      | 6                     |
| > 6 - 9      | 7                     |
| > 9 - 12     | 8                     |
| > 12 - 15    | 9                     |
| 15 ปีขึ้นไป  | 10                    |

### ด้านพัฒนาบุคลากร

สายงานทรัพยากรบุคคลจะรวบรวมความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานจากการประเมินทักษะความสามารถรายบุคคลและจากความเห็นของผู้ประเมินที่ได้บันทึกไว้ในแบบฟอร์มการวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากนั้นจะขอความเห็นชอบจากผู้ประเมิน และจัดหลักสูตรการเรียนรู้ให้สอดคล้องตามความสำคัญภายในธนาคาร สายงานและฝ่ายงานของท่าน

### ด้านโอกาสทางอาชีพ

พนักงานและผู้ประเมินจะร่วมกันพิจารณาจุดแข็งของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน ทักษะความสามารถที่มี ตลอดจนความสนใจส่วนตัวประกอบกับความต้องการทางธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยเพื่อสร้างทางเดินในการเจริญเติบโตทางอาชีพในอนาคตของตัวพนักงานภายในธนาคาร

### ด้านการมอบหมายงานที่ทำทาย

พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีทักษะความสามารถที่โดดเด่นจะมีโอกาสได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ทำทาย ซึ่งจะสนับสนุนให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะความสามารถของตนเอง เพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานที่มีค่า และมีโอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อสร้างโอกาสทางอาชีพในอนาคต รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้น

### ความพึงพอใจของพนักงาน

นักวิชาการหลายท่านจากต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ดังนี้ สเตียร์ (Steers, 1977, p. 156) ได้ให้ความหมายว่า ทัศนคติของคนที่มีต่อหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เซเตอร์ (Caeter, 1983, p. 128) ได้ให้ความหมายว่า “คุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพและสภาพของงานนั้น ๆ”

แฟรงเกน (Franken, 1982, p. 312) ได้ให้ความหมายว่า “ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ”

ความพึงพอใจ หมายถึง การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน มาตรการที่ใช้วัดความพึงพอใจรวมถึงทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่าง ๆ

ความพึงพอใจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สามารถลดความตึงเครียดของมนุษย์ให้น้อยลงและ ความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อมนุษย์มีความต้องการมาก จะ เกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อใดที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง ความตึงเครียดจะน้อยลง หหมดไป ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจได้

ความพึงพอใจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขสนุกสนาน ปราศจากความรู้สึกเป็นทุกข์ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าบุคคลต้องได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ใน ทุก ๆ สิ่งที่ต้องการแต่ความพึงพอใจนั้นจะหมายถึงความสุขที่เกิดจากการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมได้ เป็นอย่างดีและเกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและได้รับการตอบสนอง

กาสต์กา (Garstka, 1994) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของการทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความ ไม่พอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความ ต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นก็ จะลดลงหรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

กริสสัน และ ดูริก (Grison & Durick, 1988) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน ว่า หมายถึงความพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คน จะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ ซึ่ง สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

จอห์น กิลฟอร์ดและเกรย์ (Guilford & Gray, 1970, p. 171) ได้เสนอองค์ประกอบที่ เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้นและการติดต่อ สื่อสารก็เป็นตัวเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในจำนวนองค์ประกอบหลาย ๆ ชนิด ดังนี้

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. เป็นงานที่สังคมยอมรับนับถือ
4. ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ
5. สภาพการทำงาน
6. การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
7. องค์กรและการบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
9. ค่าจ้าง
10. การนิเทศงาน (การสั่งงาน: ผู้วิจัย)



11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงในการทำงาน
13. เป็นงานไม่ยุ่งยาก
14. สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ

กิลเมอร์ (Gilmor, 1963, pp. 512-513) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรม
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถจากงานที่ทำ
3. การพอใจในการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำและความพึงพอใจในการจัดการ
4. ค่าจ้าง (Wages) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้น ๆ
5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการหรือความถนัด
6. การนิเทศงาน (Supervision) ทำให้ผู้ทำงานรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดี อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงานและลาออกจากงานได้
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) หากผู้ปฏิบัติงานสามารถร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน
8. การคมนาคม และการสื่อสาร (Communication) มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกัน ได้
9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง ห้องน้ำ และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากน้อยต่างกัน ได้
10. สิ่งตอบแทน (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล และที่อยู่อาศัยก็มีส่วนให้เกิดความพึงพอใจในงานได้

การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ก็จะต้องให้ผลตอบแทนเพื่อสนองความต้องการของพนักงานในระดับที่พนักงานพอใจทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น พนักงานจะเกิดความผูกพันกับองค์กรจากการศึกษาของ Huse & Cumming (2001) ได้วิเคราะห์คุณภาพชีวิตในการทำงานและเสนอว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 8 ประการ คือ

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอ สอดคล้องกับมาตรฐานที่สังคมกำหนดไว้ และมาตรฐานของผู้รับมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ

2. สภาพที่ทำงานที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงกับอันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพ (Development of Human Capacities) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นของตัวเองในการทำงาน และงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ

4. ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ และตำแหน่งมีความมั่นคงในอาชีพ

5. สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยก เป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ และมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการเคารพในสิทธิส่วนบุคคล ผู้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและความยุติธรรม

7. ภาวะอิสระจากงาน (Time Management) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลของช่วงเวลาการทำงานกับช่วงเวลาการดำเนินชีวิต โดยส่วนรวม มีความสมดุลของการทำงานกับการใช้เวลาว่างและที่ให้กับครอบครัว มีช่วงเวลาได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์กร (Organizational Pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และรับรู้ว่าองค์กรอำนวยความสะดวกและ ความรับผิดชอบต่อสังคม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกร่วมของบุคคล ที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนคือทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานมีความตั้งใจในการทำงานมีขวัญและกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 98) กล่าวว่า ความพอใจในงานอาจอธิบายได้ว่าเป็นภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวก ที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องมาจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน ๆ หนึ่ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกชอบงานของคน ๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับงานนั้นได้ทำให้บุคคลนั้น ได้รับความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานจะเกิดการยอมรับนโยบาย และเต็มใจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรขึ้นได้

### ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในเชิงบวก โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมที่สอดคล้องเป็นในแนวทางเดียวกันกับองค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร
3. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร

สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร ว่าหมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรด้วยความเต็มใจ ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความพึงพอใจต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความสมาชิกภาพขององค์กร

บัคคานัน (Bachanan, 1974, p. 533) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น ทัศนคติที่จะเข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความรักใคร่ที่จะผูกติดและยึดมั่นกับเป้าหมายและคุณค่าของ องค์กร ความผูกพันมี 3 องค์ประกอบ คือ

1. การแสดงตน เป็นความภาคภูมิใจในองค์กรและการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นการทุ่มเทจิตใจหรือใส่ใจเต็มใจที่จะทำงานตามบทบาท ของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร
3. ความภักดีในองค์กร เป็นการยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของ องค์กรต่อไป

พ็อตเตอร์, สเตียร์, เมาคีย์ และมูเลนส์ (Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T., & Boulian, L., 1974, p. 604) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ

1. มีความศรัทธาและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร
  2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
- กาสต์กา (Garstka, 1994, p. 518) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสถานะของ บุคคลที่ผูกติดกับการกระทำที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมในองค์กร ดังนี้
1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการศึกษาที่กว้างกว่าความพึงพอใจ โดยสะท้อนให้เห็นถึง ผลกระทบต่อองค์กร โดยมีส่วนร่วม ส่วนความพึงพอใจเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน
  2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจ และเกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงาน โดยเฉพาะ

สเตียร์ และ พ็อตเตอร์ (Steers & Porter (1991, p. 612) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล
  - 1.1 อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิด มีความรอบคอบ ในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย และยังอายุมากขึ้นก็จะพบว่า สมาชิกขององค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผล หลายอย่าง เช่น ความหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ ถ้าทำงาน จนเกษียณอายุราชการ และการได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น
  - 1.2 ระดับการศึกษา บุคลากรที่มีการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ทั้งนี้ เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูง จะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง เนื่องจากมีข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่าย

1.2 ระดับการศึกษา บุคลากรที่มีการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ทั้งนี้ เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูง จะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง เนื่องจากมีข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่าย

1.3 เพศ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิง มีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าเพศชาย และพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงงานน้อย เพศหญิงต้องพึ่งอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อ องค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ในการทำงาน

1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้เพิ่มความดึงดูดใจให้ การปฏิบัติงานและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้น จึงมีความต้องการลาออกจากงานน้อย

1.6 ความต้องการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า องค์กรที่ทำให้บุคลากร เห็นว่าเขาสามารถทำงานไปสู่จุดหมายได้นั้น จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะ การทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้นแสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

1.7 สถานะภาพสมรส บุคคลที่มีภาวะครอบครัวแล้ว จะมีความผูกพันต่อองค์กร มากกว่าคนโสด ทั้งนี้เพราะภาวะที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า อีกทั้งมองงานของเขาในทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีกว่า จึงไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ยิ่งเมื่อต้องมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่มอีก ก็ยิ่งพบว่ามีความผูกพันสูงขึ้น

## 2. ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาท

ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัล ให้กับตนเองลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความชัดเจนของงาน หมายถึง งานที่มีการระบุขอบเขตซึ่งจำเป็นต้องทำให้ เสร็จในภาพรวมและสามารถแยกเป็นชิ้นงานได้ด้วย ทำให้บุคลากรสามารถทำงานเหล่านั้นได้ ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยมีผลงานให้เห็นชัด

2.2 ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน หรือลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีอิสระเสรีภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธี ปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และรู้สึกต้องการจะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการ ทำงาน และแสดงความสนใจทำงาน เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพราะจะเกิดความพอใจ เมื่อเห็นงานประสบความสำเร็จ

2.4 งานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน จึงเป็นงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลาย เป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง

### 3. ลักษณะขององค์การ

3.1 การกระจายอำนาจในองค์การ หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมในการบริหาร มอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน

3.2 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ด้วยเหตุที่สมาชิกในองค์การ ได้ลงทุนปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนครั้งนี้ เพราะผลกำไรขององค์การก็คือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน

3.3 ขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ในระดับสูง ในองค์การขนาดใหญ่บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูง ทั้งยังทำให้มีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นสูงด้วย

### 4. ลักษณะประสพการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์การ

4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ เป็นการสร้างความรู้สึกให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์การว่า การที่เขาได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์การแล้วนั้น เขาควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม

4.2 ความรู้สึกต่อองค์การว่าเป็นองค์การที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์การว่าองค์การจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีเสถียรภาพ บุคคลที่มีความไว้วางใจในองค์การสูง รู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพาได้จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง

4.3 ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ คือ ความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากองค์การ รู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่มีคุณค่านั้นเป็นเสมือนรางวัลจากองค์การที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขารู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีคุณค่า และองค์การได้ตอบสนองความต้องการของ

เขาทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง

กรณี (กีร์ติบุตร) มหานนท์ (2529, หน้า 94) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์กร (Formal Attachment) แสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด

2. ความผูกพันทางจิตใจหรือความรู้สึก (Commitment) หมายถึง พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มพลังในการทำงาน เพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น ถือเป็นทัศนคติที่หนักแน่น และเป็นไปในทางบวกต่อองค์กร เต็มใจที่จะรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไป โดยพนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วีรัช สงวนวงษ์วาน (2531, หน้า 26) กล่าวว่า ความผูกพันของสมาชิกคนหนึ่งขององค์กรที่มีต่อองค์กรนั้น ความผูกพันที่กล่าวนี้แท้จริงมิใช่ความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อตัวดีขององค์กรหรือห้องทำงาน แต่เป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้จัดการเขาต่างหาก หากสมาชิกมีความเคารพชอบอศยาศย์ของหัวหน้าหรือผู้จัดการ แม้งานที่จะทำให้ลำบากยากเข็ญ เขาก็จะเพียรพยายามทำงานสำเร็จ แต่หากสมาชิกไม่ถูกกับผู้จัดการเขาจะมีความรู้สึกว่าเขาไม่ชอบองค์กรนั้นมีใช่ตัวผู้จัดการ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวสมาชิกกับองค์กรที่จริงก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นตัวแทนขององค์กรนั่นเอง

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยมีทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรม ที่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พนักงานจะทุ่มเทแรงกาย ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถที่มีทั้งหมด เพราะตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร และมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกในองค์กรตลอดไป

### ทฤษฎีการลงทุน

เบคเกอร์ (Becker, 1976, p. 32 อ้างถึงใน นันทรา ผ่องแผ้ว, 2544, หน้า 12) มีสาระสำคัญ คือ บุคคลเกิดความสำคัญต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้น ได้สร้างการลงทุนต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้นหากเขาไม่มีความผูกพันกับสิ่งเหล่านั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสีย

มากกว่าการยึดมั่นผูกพันไว้ จึงเป็นทางเลือกที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกเป็นอื่น ระดับของการลงทุนในบางประการจะผันแปรตามมิติระยะเวลาเป็นสำคัญ กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้น ๆ เช่น ตัวแปรด้านอายุ การทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใด ก็จะทำให้เกิดการสะสมทรัพยากรที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น ในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่หรือสิ่งที่ได้อุทิศในรูปของกำลังกายกำลังใจ ดังนั้นบุคคลที่ทำงานกับองค์กรมานานย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ยากกว่าคนที่ทำงานให้กับองค์กรมาไม่นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่าหากลาออกจากองค์กรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาจะเสียเปล่า และอาจไม่คุ้มกับการได้รับผลตอบแทนจากหน่วยงานใหม่

### ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory)

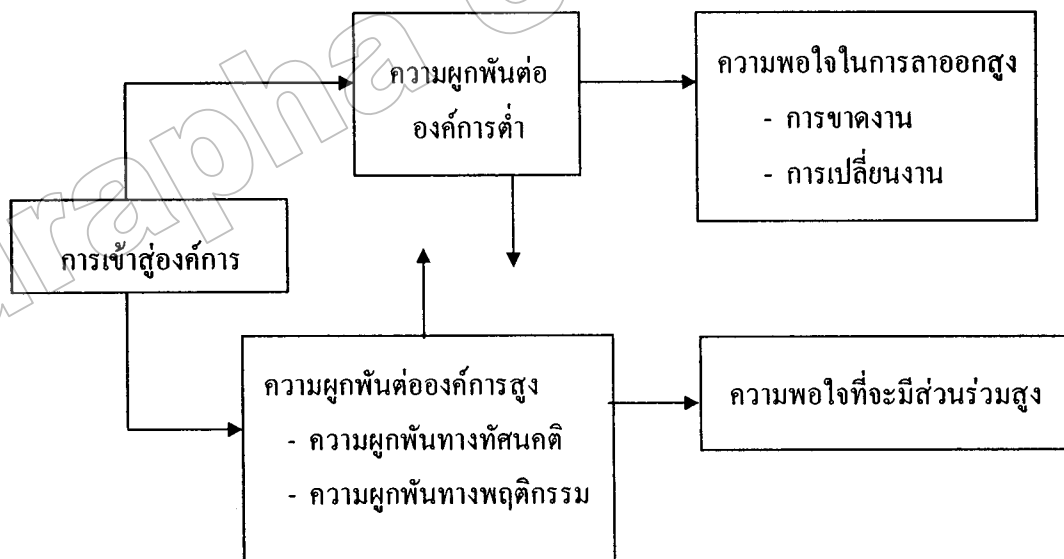
โฮแมน (Homans, 1983 อ้างถึงใน สุนิจ ศรีวิหค, 2542, หน้า 27) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่า เกิดขึ้นเนื่องจากมีผลประโยชน์เป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่อกัน คนจะคำนึงถึงผลได้เสียที่จะเกิดขึ้น โดยใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นตัวกำหนด ความสัมพันธ์จะยังคงดำเนินอยู่ตราบใดที่บุคคลประเมินว่าส่วนที่ได้มากกว่าเสีย แต่ถ้าประเมินแล้วว่าการแลกเปลี่ยนนั้นไม่คุ้มค่า กัน ความสัมพันธ์จะสิ้นสุดหรือเปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิม ผลดีในที่นี้อาจหมายถึงความสุข ความพอใจ เกียรติยศ ชื่อเสียง เงินทอง ความมีหน้ามีตา หรืออะไรก็ได้ที่ถือว่าได้ผลในทางบวก น่าจะเชื่อได้ว่ารางวัลยิ่งมากคนก็จะยิ่งแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ มากขึ้น

#### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ที่พบว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีอัตราการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Mowday et al., 1979; Steers, 1977) และพนักงานที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมขององค์กร และจากการศึกษาตัวแบบของสตีเยร์ (Steers, 1991) ที่เกี่ยวกับการเข้างานของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการขาดงาน จึงถือได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายแรงจูงใจในการเข้างาน



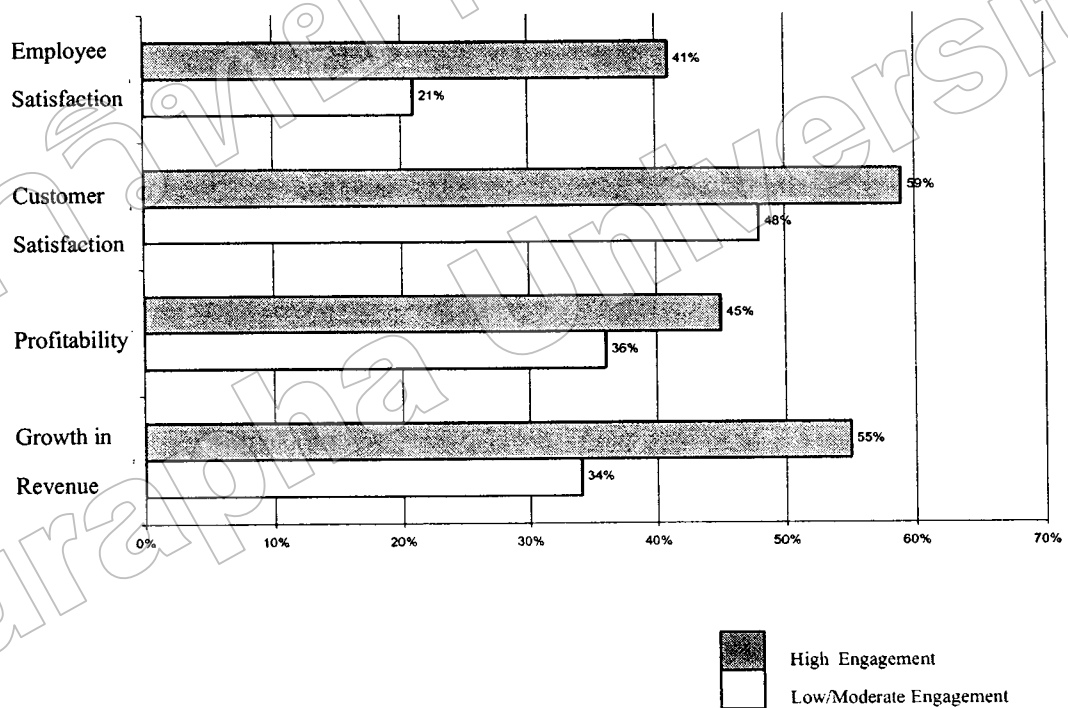
2. อัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน (Turnover) นักวิชาการเชื่อกันว่าความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์สูงสุดหรือส่งผลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ถือเป็นตัวทำนายการลาออกที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ที่หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และ พนักงานจะไม่มีความต้องการจะโยกย้ายเปลี่ยนไปทำงานกับองค์กรอื่น (Steers & Porter, 1983) ความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อความคงอยู่ในองค์กร เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจ ดังที่ได้กล่าวในข้างต้น คือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุม เพราะสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรนั้นในภาพรวม ยังรวมถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วย ส่วนความพึงพอใจนั้นเน้นเฉพาะในด้านของงานเท่านั้น นอกจากนี้ สเตียร์ และ พอตเตอร์ (Steers & Porter, 1979 อ้างถึงใน สุกานดา สุกคติสันต์, 2540, หน้า 18) ได้แสดงลักษณะและผลของความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความต้องการลาออกของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความต้องการลาออกก็จะอยู่ในระดับต่ำ ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ก็จะมีความต้องการลาออกมากขึ้น แสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 2-1 ผลของความผูกพัน (Steers & Porter, 1979)

อาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความคงอยู่ในองค์กรเพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกได้

3. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) จากคำนิยามของ ความผูกพันต่อองค์กร ของ นักวิชาการต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจและความพยายามทำงานเพื่อองค์กร และจากการงานวิจัยขององค์กรที่ปรึกษาต่าง ๆ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ องค์กรใดที่พนักงานมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับที่สูงย่อมมีแนวโน้มของผลการปฏิบัติงานที่สูงตาม ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันในโลกธุรกิจในปัจจุบันนี้ ดังตัวอย่างการศึกษาของ DDI ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ ความผูกพันต่อองค์กรกับผลที่ธุรกิจได้รับดังภาพ



ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรกับผลที่ธุรกิจได้รับ

ที่มา: High Engagement Predicts Business Outcome. Available Url: [Http://www.Ddiworld.Com](http://www.Ddiworld.Com)

4. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal Attainment) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความต่อเนื่องในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความพยายามในการทำงานเพื่อต้องการทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความผูกพันต่องานด้วยเช่นกัน เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับงาน ย่อมทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ให้กับงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ส่งผลให้องค์การสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

5. สุขภาพของพนักงาน (Employee Health) จากการศึกษาวิจัยของ The Gallup Organization ในการสอบถามพนักงานในอเมริกา เรื่องผลกระทบของงานในด้านสุขภาพ โดยถามถึงงานในปัจจุบันว่ามีผลกระทบต่อสุขภาพทางด้านร่างกายและสุขภาพจิตอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า 43% ของพนักงานรู้สึกว่าการทำอยู่นั้น มีผลต่อสุขภาพในด้านบวก 29% ตอบว่ามีผลในด้านลบ และอีก 27% บอกว่าการทำไม่มีผลกระทบต่อสุขภาพ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) โดยพบว่า 62% ของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้น รู้สึกว่าการทำอยู่มีผลกระทบทางด้านสุขภาพกาย 39% ของพนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) และ 22% พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged) รู้สึกว่าการทำอยู่มีผลกระทบทางด้านสุขภาพกาย สะท้อนให้เห็นว่างานมีผลกระทบทางด้านสุขภาพกายของพนักงาน โดยที่พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มของการมีสุขภาพทางกายที่ดี มากกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน การหยุดงานและเป้าหมายของงาน การทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรจะทำให้พนักงานไม่เบื่อหน่ายในงานที่ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานอยากอยู่กับองค์กร ทำให้ความผูกพันเป็นส่วนหนึ่งในการธำรงรักษานักงาน

#### การธำรงรักษาพนักงาน

หนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการพยายามทำให้คนดี มีฝีมือ อยู่ในองค์กรของเราให้นานที่สุด เรียกว่าการธำรงรักษา (Maintenance) การจะทำให้คนดีไม่หลุดลอยไปอยู่กับองค์กรอื่น (โดยเฉพาะคู่แข่ง) ที่เรียกกันว่า "สมองไหล" (Brain Drain) มีหลายวิธี เช่น หาสิ่งจูงใจ การฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อให้ได้พบกับสิ่งใหม่ ๆ การมอบอำนาจให้

ทำงานแทน เพื่อความภาคภูมิใจ และ "การสับเปลี่ยนงาน" (Transfer) ซึ่งเป็นการโยกย้ายในแนวราบ ระหว่างงานหนึ่งไปสู่งานใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้เบี่ยงหนีกับความจำเจ ของทั้งตัวคนที่ทำงานอยู่ตรงนั้น และของ คนที่มาติดต่อกับคนนั้น คนที่ถูกสับเปลี่ยนงานจงภูมิใจว่า เพราะนายเขาเห็นว่าเราเป็นคนดี อยากรให้อยู่กับองค์กรนานเท่านั้น โดยไม่เบียดและไม่ถูกเบียด (Franken, 1982, p. 315-320)

การที่องค์กรจะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรนับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังนั้นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องธำรงรักษาบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนานโดยพยายามสร้างขวัญกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอสุขอนามัยใช้วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ปัจจัยเหล่านี้จะคงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มียู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยธำรงรักษาดีก็ยังไม่ส่งผลให้คนรักงานหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเหมือนการรักษาสุขอนามัยซึ่งถ้ารักษาไม่ดีก็จะเกิดปัญหาในการทำงานได้ ปัจจัยสุขอนามัยนี้มี 10 ด้านได้แก่

1. นโยบายและการบริหาร (Company Policies and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงาน การนิเทศงานและความยุติธรรมในการบริหาร ย่อมมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Superiors) ได้แก่ ความสนิทสนมความเป็นกันเอง ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือ เอาใจใส่จากหัวหน้างาน
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน

5. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinates) หมายถึง การได้รับความร่วมมือ สนับสนุนช่วยเหลือ ปฏิบัติตามหน้าที่ที่มอบหมายอย่างเต็มใจ และมีประสิทธิผล

6. ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน (Status) หมายถึงการเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน

7. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ความมั่นคงในการทำงานหรือความมั่นคงขององค์การย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่นผู้ปฏิบัติงานถูกแต่งตั้งไปทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขจึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ได้ เป็นต้น

9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

10. ค่าตอบแทน (Pay) ได้แก่ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงาน เงินตอบแทนอื่น ๆ เช่น โบนัส บำเหน็จพิเศษ และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

อย่างไรก็ดี ปัจจัยธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสิ่งสกดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้สิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน หรือการขู่เชิญลงโทษจะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็น ทำให้ไม่มีความรู้สึกพอใจต่องาน ปัจจัยธำรงรักษาจึงเป็นเพียงปัจจัยเสริมให้บุคลากรไม่มีความไม่พึงพอใจในการทำงานอยู่ หากปัจจัยธำรงรักษาอยู่ต่ำกว่าระดับที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับจะทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่ถ้าอยู่เท่ากับหรือสูงกว่าระดับที่ยอมรับ ความไม่พอใจก็จะไม่เกิดขึ้น การไม่มีความไม่พอใจจะนำไปสู่สถานะที่เป็นกลางเท่านั้น ไม่ใช่ตัวกระตุ้นความพอใจแต่อย่างใด ดังนั้นจึงควรใช้ปัจจัยใจเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่นการออกแบบงานให้น่าทำ มีความท้าทาย สร้างให้เกิดการยอมรับนับถือในความสำเร็จ โดยที่เมื่อพนักงานทำงานแล้ว รู้สึกว่าตนเองมีความหมาย ทำทหายความสามารถ ได้พัฒนาตนเอง พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ปีทมาพร เรียมพานิชย์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังในค่าตอบแทนกับความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหารของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 192 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงพหุกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และความคาดหวังในค่าตอบแทน มีอำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

วัชรมา มณีภาส (2543) ศึกษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชทั่วประเทศ จำนวน 253 คน พบว่าสัมพันธภาพระหว่างบุคคลรายด้าน คือความมั่นใจ และความไว้วางใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้านการให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ด้านความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ ด้านการทำงานของกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามจุดหมายร่วมกัน ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการติดต่อสื่อสารระบบเปิด และด้านความเป็นอิสระจากการคุกคาม กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในรายด้าน คือ ด้านการมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านการมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กรและด้านการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะธำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก เช่นเดียวกัน

รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านผลประโยชน์ตอบแทน

บุญเลิศ สิริภทรวณิช (2537) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กับข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผู้วิจัยใช้สถิติการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบค่าที และสหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ข้าราชการสถาบันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้คุณภาพชีวิตงานโดยรวมสูง การ

รับรู้คุณภาพชีวิตงานของข้าราชการทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของข้าราชการทั้งสถาบัน คือการประจักษ์ตน ความภูมิใจในองค์กร รายได้ อายุ และโอกาสพัฒนา ศักยภาพตามลำดับ

ประพนธ์ กล้ายพูน (2547) ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ การวิจัย พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านค่าตอบแทนตามลำดับ

จิระวรรณ สังสะโสภาส (2548) ศึกษาความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับของพนักงาน บริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) สรุปผลการวิจัย พบว่า พนักงานของบริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี โดยรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 8,000 – 11,000 บาท การศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่พนักงานมีสถานภาพโสด และมีระยะเวลาทำงานอยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี สำหรับความพึงพอใจเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานบริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) แบ่งได้ดังนี้

ด้านการจัดสวัสดิการทั่วไป พบว่าพนักงานบริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจมากเกี่ยวกับการลาคลอดบุตร การจัดให้รางวัลเบี่ยชยันสำหรับพนักงานที่มาทำงานโดยไม่มาสาย ไม่ลาพัก ไม่ลาป่วย พึงพอใจกับสิทธิวันหยุดพักผ่อนประจำปี การจัดน้ำดื่มที่สะอาดให้พนักงานและจัดให้มีห้องน้ำที่เพียงพอแก่ความต้องการของพนักงาน ซึ่งสิ่งที่กล่าวถือว่าเป็นปัจจัยในขั้นพื้นฐานของมนุษย์

ด้านการเพิ่มพูนความรู้ พบว่าพนักงานบริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจมากที่บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการจัดการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะให้แก่พนักงานทั้งภายในและภายนอกบริษัท

ด้านการจัดสวัสดิการค่าตอบแทน พบว่าพนักงานบริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจมากในการพิจารณาปรับค่าจ้างประจำปี ปีละ 1 ครั้ง และพึงพอใจกับหลักเกณฑ์การกู้เงินบริษัทจะต้องทำงานครบ 1 ปีขึ้นไป ส่วนค่าล่วงเวลาและการจ่ายโบนัสนั้นพนักงานมีความพึงพอใจปานกลาง ถ้าหากบริษัทมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดสวัสดิการประกันภัย พบว่าพนักงานพึงพอใจมากในการจัดทำประกันอุบัติเหตุหมู่ให้กับพนักงาน ซึ่งถือว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ก็จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานกันอย่างเต็มความสามารถ

ภัทธา แสงอรุณ (2543) ได้ศึกษาการรับรู้คุณภาพชีวิตงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ กรณีศึกษา ฐานทัพเรือพังงา พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน คือ การรับรู้คุณภาพชีวิตงานด้านรายได้ และผลประโยชน์ตอบแทน ด้านโอกาสพัฒนาศักยภาพ ด้านความก้าวหน้า ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านลักษณะการบริหาร ด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านความปลอดภัยในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน

ตัวแปรที่ความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ คือ การรับรู้คุณภาพชีวิตงานด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน ด้านโอกาสพัฒนา ศักยภาพ ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านลักษณะการบริหาร ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร ด้านความปลอดภัยในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Hackman & Oldham (1980 cited in Vecchio, 1995) ได้เสนอทฤษฎีคุณลักษณะงาน (Job Characteristics) ว่ามีคุณลักษณะงานที่สำคัญ 5 ด้าน ที่จะทำให้นุคคลเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความหลากหลายทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน และผลสะท้อนกลับจากงานโดยองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้ มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาวะทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และคุณภาพของงาน

Finlay & Marin (1995) ศึกษาถึงผลของลักษณะ โครงสร้างขององค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในคุณลักษณะงาน พบว่าหากมีลักษณะงานที่ให้อิสระในการตัดสินใจในงานสูง มีความหลากหลายสูง และมีความไม่ชัดเจนในงานต่ำ จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น

Franken (1982) ได้กล่าวไว้ว่า อายุเป็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร โดยที่ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรจะเพิ่มขึ้นตามอายุ เพราะเมื่อตามคนงานเกี่ยวกับงานของเขา คนงานที่มีอายุมากจะมีความพอใจในงานที่เขาทำมากกว่าคนที่อายุน้อย เนื่องจากคนงานเหล่านั้นมีประสบการณ์ในการอยู่ในองค์กรมากขึ้น และทราบว่าจะสามารถบรรลุถึงสิ่งที่คาดหวังจากองค์กรได้อย่างไร ทำให้พวกเขาไม่มีการคาดหวังที่สูงเกินไป และมีแนวโน้มที่จะมองงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันอย่างใกล้ชิดกับความคาดหวังของเขา สะท้อนให้เห็นว่า คนงานที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่า และมีการค้นพบที่สอดคล้องว่า



คนหนุ่มสาวมีแนวโน้มที่จะไม่พึงพอใจกับการทำงานมากกว่า และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อยกว่าด้วย

Chelte (1983) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และคุณภาพชีวิตการทำงานภายในมหาวิทยาลัย พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร คือ คนที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าคนที่มีอายุน้อย เนื่องจากคนที่มีอายุมากมีทางเลือกน้อยกว่าคนที่มีอายุน้อย ดังนั้นจึงมีความผูกพันกับองค์กรสูงกว่าคนที่มีอายุน้อย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้พบว่า ในประเทศไทยมีการทำวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมากพอสมควร ส่วนงานวิจัยต่างประเทศมีการศึกษาในธุรกิจต่างๆ มากพอสมควร โดยในด้านความผูกพันจะมีแนวคิดที่หลากหลายในการศึกษา ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลส่วนมากจะถูกนำมาศึกษาด้วย เช่น เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เป็นต้น แต่ผู้วิจัยเลือกศึกษา 4 ปัจจัย ได้แก่ อายุงาน ระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา และพื้นที่ตั้งสาขา