

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การที่เกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตำแหน่งวิศวกร กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยกับของญี่ปุ่นในภาคตะวันออก นี้ ผู้วิจัยเห็นได้ดำเนินการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. ความผูกพันต่อองค์การ

- 1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ
- 1.2 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ
- 1.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ
- 1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

#### 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- 2.1 แนวคิดและความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.3 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์
- 2.4 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์
- 2.5 ทฤษฎีสองปัจจัย
- 2.6 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแมคเคลแลนด์
- 2.7 ทฤษฎีความเสมอภาค
- 2.6 ทฤษฎีร่วมสมัย

#### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### ความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่ามีนักวิจัยได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของความผูกพันต่อองค์การไว้เป็นจำนวนมาก โดยมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามทัศนคติของนักวิจัยแต่ละท่าน และผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์การของนักวิจัยสำคัญ ๆ ได้พอสังเขป ดังนี้

ฮอลล์ และลินด์เซย์ (Hall & Lindzey, 1970, p. 134) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และมีผลให้บุคคลในองค์การมีบุคลิกภาพที่ผสมผสาน และพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 531) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรักใคร่ที่จะผูกติด และยึดมั่นกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. การแสดงตน เป็นความภาคภูมิใจ และการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ เป็นการทุ่มเทจิตใจเต็มที่ ที่จะทำงานตามบทบาท และหน้าที่ของตนเอง เพื่อความก้าวหน้า และประโยชน์ขององค์การ
3. ความภักดีในองค์การ เป็นการยึดมั่นในองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

เบคเกอร์ (Becker, 1960, p. 33 cited in Allen & Meyer, 1990, p. 2) ได้นิยาม ความผูกพันต่อองค์การ ไว้ว่า เป็นแนวโน้มที่บุคคลแต่ละคนจะกระทำพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอโดยขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ และรับรู้ของแต่ละคนถึงการลงทุน ที่จะต้องสูญเสียสิ่งต่าง ๆ หากตนเองต้องออกจากองค์การไป

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 533) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เป็นความผูกพันทางใจที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมต่าง ๆ ขององค์การ รวมถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้อง โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. ความรู้สึกอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ โดยยึดถือเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การเป็นสำคัญ
2. ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์การ เป็นสภาพจิตใจที่ทำให้พนักงานปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี เป็นความรู้สึกรัก และผูกพันต่อองค์การ

เมาว์เดย์ พอร์ตเตอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter & Steer, 1982, p. 27) ได้ให้ทัศนะต่อความผูกพันต่อองค์การ ไว้ว่า เป็นระดับของการแสดงออกมาว่าความจงรักภักดีต่อองค์การ เนื่องจากเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลแต่ละคนเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1999, p. 52 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้เสนอานิยามของ “ความผูกพันต่อองค์การ” ว่าเป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การกับผลลัพธ์ที่ตามมา อันได้แก่ ความอดสาหะมุนานะ และความเต็มใจที่จะ

### ทฤษฎีเพื่อองค์การ

แครร์เรล และฮีวรีน (Carrell & Heavirin, 1997, p. 140) แสดงทัศนะถึง ความผูกพันต่อองค์การ ว่าเป็น ทัศนคติของแต่ละบุคคลที่สะท้อนถึงระดับการมีส่วนร่วม และคงอยู่กับองค์การของแต่ละคน

มาทิส และแจคสัน (Mathis & Jackson, 1997, p. 73) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นระดับของความเชื่อมั่น และยอมรับต่อเป้าหมายขององค์การ รวมไปถึงความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การของแต่ละบุคคล

มิวชินสกี (Muchinsky, 2000, p. 274) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกสำนึก และแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อนายจ้าง หรือองค์การที่ตนเองอยู่

ลูธาน (Luthans, 2002, p. 235) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็น ทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นถึงความจงรักภักดี และกระบวนกรแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จขององค์การ

ดังนั้น จากนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปตามความคิดเห็นของผู้วิจัย และสอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ได้ว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมที่บุคคลแต่ละคนแสดงออกต่อองค์การที่ตนเองอยู่ โดยยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนเองอยู่ และต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

จากนิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ที่นักวิจัยได้เสนอทัศนะต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึง และหลากหลายไปตามมุมมองของแต่ละคน โดยนิยามจากความหมายเหล่านี้ ผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของอัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, pp. 1-18) ได้เสนอทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์การ สามารถแบ่งได้เป็นองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในแง่ที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์การ เกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรอย่างแนบแน่น ซึ่งนักวิชาการและนักวิจัยสำคัญ ๆ ที่ได้นำเสนอทัศนะความผูกพันต่อองค์การ ในแง่มุมเดียวกับอัลเลนและเมเยอร์ ได้แก่ เมาว์เคย์ เสดิเยร์ พอร์เตอร์ บุชานัน และแคนเตอร์ เป็นต้น

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ เป็นความผูกพันต่อองค์การที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์การของบุคคลแต่ละคน โดยนักวิชาการที่เห็นสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และเมเยอร์ในแง่มุมนี้

ได้แก่ เบคเกอร์ (Becker, 1960 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ที่นำเสนอทฤษฎี “Side – Bet Theory” และ ฮรีบิเนียคและอัลทโต (Hrebiniak & Alutto, 1972 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) เป็นต้น

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นความรู้สึกของบุคคลแต่ละคนที่ว่า เมื่อเข้าเป็นสมาชิกองค์การก็ต้องมีความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมควรที่จะกระทำถือเป็นพันธะผูกพันที่จะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ ซึ่งผู้ที่เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของอัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ในแง่มุมนี้คือ วีเนอร์ (Weiner, 1982)

ทั้งนี้ อัลเลน และเมเยอร์ ได้กล่าวว่า ความผูกพันทั้ง 3 ด้าน ควรที่จะพิจารณาในรูปแบบขององค์ประกอบมากกว่า ประเภท ทั้งนี้ก็เพราะว่า บุคคลแต่ละคนจะมีสถานะทางจิตใจผสมผสานกัน ขึ้นอยู่กับระดับของการรับรู้ที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ พวกเขายังได้กล่าวเสริมอีกว่า แม้ว่าแนวคิดความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลแต่ละคนกับองค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งมีผลทำให้การลาออกจากองค์การลดลง แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะการเชื่อมโยงของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจสูง หมายถึง ต้องการที่จะอยู่กับองค์การ ส่วนคนที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่สูง หมายถึง จำเป็นต้องอยู่ เพราะไม่ยอมสูญเสียสิ่งที่ลงทุนไป และสุดท้ายบุคคลที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูง นั้นแสดงว่าเขาคิดว่าเขาสมควรที่จะอยู่ ทั้งนี้ก็เพราะเพื่อความถูกต้องทางสังคม

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ตลอดช่วงระยะเวลากว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมาความผูกพันต่อองค์การ ได้รับความสนใจจากนักวิชาการจำนวนมาก โดยกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะผลักดันให้องค์การมีประสิทธิภาพ และเจริญก้าวหน้าต่อไป ทั้งนี้จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมามีพบว่าความผูกพันต่อองค์การสามารถเชื่อมโยงตรงกับปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในงานผลการปฏิบัติงาน การรักษาพนักงาน รวมถึงอัตราการลาออก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้า และความอยู่รอดขององค์การทั้งสิ้นด้วยเหตุนี้จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจและมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญ และผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์การตามแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงาน จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ และส่งผลต่อกันและกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์การมากกว่า ในขณะที่เดียวกันหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูง ก็มีแนวโน้มที่จะพึงพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่เช่นกัน

2. ผลการปฏิบัติงาน สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steer & Porter, 1977) และบุชานัน (Buchanan, 1974) พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น และต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ ซึ่งส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (High Performance) เช่นเดียวกับนักวิชาการท่านอื่นในยุคปัจจุบันที่มีความเห็นสอดคล้องกับสเตียร์ และบุชานัน

3. อัตราการขาดงานและอัตราการลาออกของพนักงาน โดยที่นักวิชาการจำนวนมากต่างเห็นสอดคล้องกันว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกได้สูง กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแนวโน้มที่จะเสียน้อย ต้องการมีส่วนร่วมกับองค์กร และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุสำเร็จให้มากที่สุด อันจะส่งผลทำให้พนักงานเหล่านั้นตั้งใจปฏิบัติงาน และต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุด

กรณี มหานนท์ (2529) สรุปว่าความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่มีสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ยาวนานที่สุด

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3. โดยเหตุ ที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. จากความหมายของคำว่า ความรู้สึกผูกพันเราอาจคาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่ใช้ความพยายามมากพอควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าว มีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

สันสนีย์ เตชะลาภอานวย (2544) สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อความคงอยู่ขององค์กร และสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และทุ่มเทกำลังกาย และกำลังใจด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์กร แม้มีสภาพแวดล้อมภายนอกกระทบจะไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงได้

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีนักวิชาการท่านอื่นที่กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมองค์กรด้านอื่น ๆ อาทิเช่น ลูธานส์ (Luthans, 2002) ที่ได้กล่าวถึง

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ หรือ แมคเชนและคณะ (Mcshane, et al., 2000) ที่เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความรู้สึกเป็นสมาชิกในองค์การ (Organizational Citizenship) ที่สูงขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นับตั้งแต่ในช่วงทศวรรษที่ 60 ที่มีการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรอย่างจริงจัง จนกระทั่งปัจจุบัน พบว่า ได้มีผู้การศึกษาวิจัย ที่ส่งหรือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรหลายท่าน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น อัตราค่าจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และขนาดขององค์การ
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความชัดเจนของบทบาท
4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจด้านวิชาชีพ

พอร์เตอร์ และสตีลส์ (Porter & Steers, 1997 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548)

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. โครงสร้างองค์การ ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานมุ่งสนใจการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
2. คุณลักษณะของงาน และบทบาทในการทำงาน เช่น งานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ และระดับการศึกษา
4. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การที่รู้จักว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, pp. 1-18 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ ความท้าทายในงาน ความชัดเจนในบทบาท ความชัดเจนในเป้าหมาย ความยากในการบรรลุเป้าหมาย สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรม การพึงพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในงาน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่ ระดับการศึกษา ค่าตอบแทนที่เป็นบำเหน็จบำนาญ การลงทุนด้านกำลังกาย และเวลา

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ การรับรู้ถึงความคาดหวังในความจงรักภักดีจากองค์กร

ดันแฮม กรูบ และแคสตาเนด้า (Dunham, Grube, & Castanada, 1994, p. 37 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่

1.1 การรับรู้ลักษณะงาน ในแง่ของความเป็นอิสระของงาน ความสำคัญของงาน เอกลักษณะของงาน ความหลากหลายของทักษะ และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้า

1.2 การพึงพาได้ขององค์กร เป็นความคาดหวังในแง่ที่องค์กรสามารถดูแลรักษาผลประโยชน์ของพนักงานได้

1.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่า มีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างไร

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่

2.1 อายุ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลทำให้โอกาสในการย้ายงานลดลง

2.2 อายุงาน เป็นตัวบ่งชี้ถึงการลงทุนทั้งกำลังกาย และสติปัญญาของพนักงาน และเชื่อมโยงไปถึงปัจจัยอื่น อาทิเช่น สัมพันธภาพที่แนบแน่นกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2.3 ความตั้งใจที่จะลาออก เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์เชิงลบโดยตรงกับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย

3.1 ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน เป็นพันธะทางใจที่เกิดขึ้นกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร

3.2 การพึงพาได้ขององค์กร เช่นเดียวกับที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจของพนักงาน เป็นความคาดหวังในแง่ที่องค์กรสามารถดูแลรักษาผลประโยชน์ของพวกเขาได้

3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นความรู้สึกรู้สึกของพนักงานว่า พวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพวกเขาอย่างไร เช่นเดียวกับที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจของพนักงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับ การแบ่งประเภทของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้แยกองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน ครอบคลุมแนวคิด นักวิชาการท่านอื่น ๆ อย่างครบถ้วน และเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยของผู้วิจัย รวมถึงสามารถที่จะประเมินระดับความผูกพันต่อองค์กรของแต่ละบุคคลได้ว่า มีลักษณะเด่นในด้านใด และการที่สามารถแยกองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรได้ จะเป็นผลดีมากกว่าการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

### แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

โดยที่แรงจูงใจเป็นแง่มุมหนึ่งที่จะอธิบายถึงปัจจัยที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ในการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวคิด ทฤษฎีและสมมติฐานด้านแรงจูงใจในการทำงานด้วย

แนวความคิด และความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แกรี่ (Gary, 1992, pp. 165-166 อ้างถึงใน สุทธิรัตน์ ศิริเลิศ, 2547) กล่าวถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจใน 3 องค์ประกอบคือ

1. ความมานะพยายาม (Effort) ได้แก่ ความอุทิศทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องาน ซึ่งลักษณะของความอุทิศทุ่มเทจะแตกต่างกันไป ในแต่ละงาน
2. ความเพียร (Persistence) ได้แก่ การที่พนักงานแสดงความอุทิศทุ่มเทในงานของตนอย่างไม่ลดละ
3. มีทิศทาง (Direction) ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานต้องมีทิศทาง คือ ต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จของงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพด้วย

روبบินส์ (Robbins, 2003, pp. 155-156) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการของความพยายามอย่างแรงกล้า ความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละ และการมีแนวทางที่ชัดเจน ในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 63) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องการ

ตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายาม สืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับเคลื่อนภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม บุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด

เสนาะ ตีเขาว์ (2544, หน้า 208-209) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย การวัดการจูงใจเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ สภาพการทำงานหรือการสนับสนุนจากองค์กร และความพยายามที่ทุ่มเทให้แก่งาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน มีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างทฤษฎีซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)

มาสโลว์ (Maslow, 1954) เป็นผู้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในเรื่อง ความต้องการตามลำดับขั้น (Pyramid of Requirements หรือ Hierarchy of Needs) ขึ้นในปี ค.ศ. 1943 โดยมีสมมติฐานเบื้องต้น ดังนี้

1.1 มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะให้ความสำคัญกับความต้องการในลำดับนั้นน้อยลง แต่จะพยายามเพื่อให้ได้ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป

1.2 ความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน และความต้องการเป็นสิ่งที่มิมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในเวลาใดเวลาหนึ่ง จะเห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อเวลามนุษย์ประสบกับภาวะฉุกเฉิน เช่น เกิดความหิวกระหายอย่างมาก ความหิวกระหายจะกลายเป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องการมากที่สุด และความต้องการนี้จะลดลงเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว

1.3 ความต้องการระดับต่ำต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงจะทำให้แสดงพฤติกรรมที่จะผลักดันให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

1.4 มีหลายวิธีการที่จะทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ

มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุด เป็น 5 ขั้น ดังนี้

### 1. ความต้องการระดับกายภาพ (Physiological Needs)

เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด สำหรับการดำรงชีวิต ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับถัดไปเมื่อความต้องการระดับกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น ในขั้นแรกองค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานโดยการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อให้พนักงานสามารถนำเงินไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของแต่ละคน

### 2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs)

เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าวมี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ การมีความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพดี เป็นต้น ส่วนความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีอาชีพการงานมั่นคง การทำงานที่มีหลักประกันอย่างเพียงพอจะมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานต่อไปอันจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลาออกจากงานหรือการพิจารณาเลือกงานใหม่ แต่ทราบใดที่ความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยก็ค่อนข้างน้อย

### 3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อความต้องการทั้ง 2 ประการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้โดยการให้ลูกจ้างมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ให้ลูกจ้างทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์กรต้องมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร

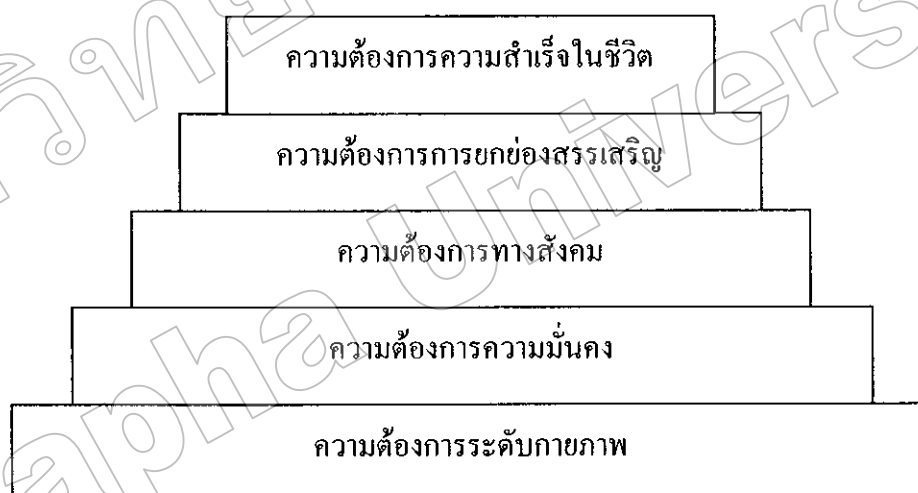
### 4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs)

หมายรวมถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์การ หรือการที่สามารถใกล้ชิดบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนเป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

### 5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs)

เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทั้ง 4 ระดับแล้ว มนุษย์จะทำงานเพื่องานคือ อยากรู้ว่าตนมีศักยภาพแค่ไหน และพยายามพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่จุดสูงสุด การทำงานเกิดจากสนใจและรักในงานที่ทำ และทำเพราะได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงจุดสูงสุด

มาสโลว์ (Maslow, 1995 cited in Robbins, 2003, p. 157) ได้จำแนกความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมนุษย์เป็น 2 ระดับใหญ่ ๆ คือ ระดับต่ำ (Lower-order) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคง สำหรับความต้องการในระดับสูง (Higher-order Needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งความแตกต่างของความต้องการทั้ง 2 ระดับ คือ ความต้องการในระดับสูงเป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ขณะที่ความต้องการในระดับต่ำ เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากภายนอก เช่น ค่าตอบแทน เป็นต้น



ภาพที่ 2 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

### ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1986 cited in Robbins, 2003, pp. 161-162) ได้นำแนวคิดของมาสโลว์มาทำการวิจัยเชิงประจักษ์ และแบ่งกลุ่มความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ ออกมาเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) เป็นเรื่องของการจัดเตรียมปัจจัยพื้นฐานเพื่อการดำรงชีพ ซึ่งเป็นการรวมความต้องการในระดับกายภาพและความมั่นคงปลอดภัย (ขั้น 1-2) ตามแนวคิดของมาสโลว์

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relateness Needs) เป็นเรื่องของความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับด้านสังคมทั้งหมดเช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความปรารถนาที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเพื่อพัฒนาตนเอง จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เช่นเดียวกับความต้องการในขั้นที่ 4-5 ของมาสโลว์

เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดของอัลเดอร์เฟอร์ และมาสโลว์ พบว่า มีความเหมือนกันว่า เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำจนพอใจแล้ว มนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองในระดับที่สูงขึ้น แต่อัลเดอร์เฟอร์ไม่เชื่อว่าความต้องการในขั้นหนึ่ง ๆ จะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อนความต้องการในขั้นถัดไปจึงจะเกิดขึ้น ความต้องการทุกขั้นอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้

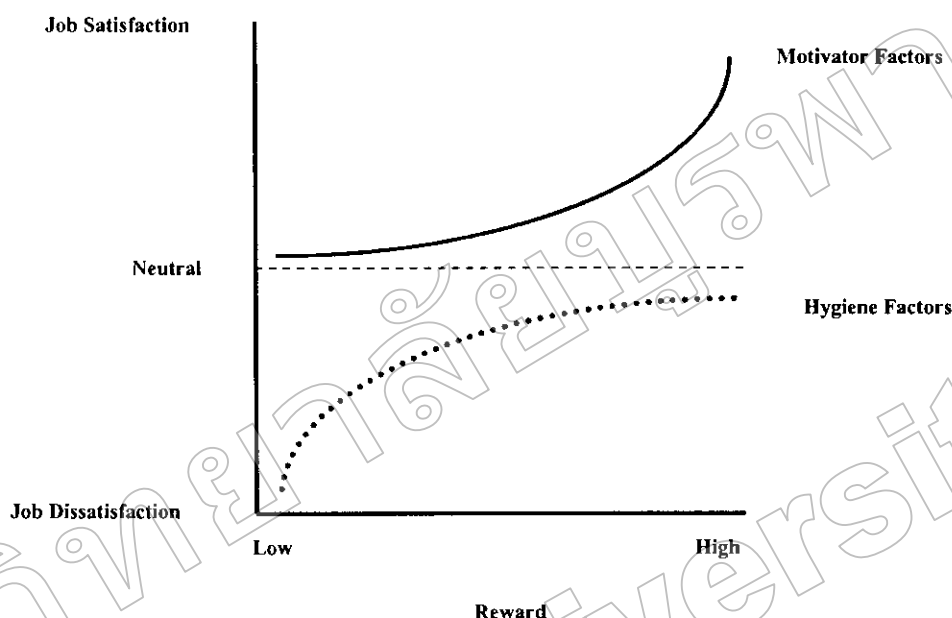
#### ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory of motivation)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1960 cited in Landy, 1985, pp. 382-384) ได้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยได้ศึกษาวิจัยทัศนคติในการทำงานของนักบัญชีและวิศวกร 203 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง เขตเมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสัมภาษณ์ และให้ตอบคำถามว่า เมื่อใดที่พวกเขาารู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงาน เขาพบว่า ปัจจัยซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า และปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยได้กำหนดสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยด้านกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนหรือสิ่งของ เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และนโยบายขององค์กร อีกกลุ่มหนึ่งคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติและความท้าทายของงาน เป็นเรื่องสถานการณ์ในการทำงาน ได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบในงาน

2. เมื่อความต้องการปัจจัยเกื้อหนุนไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ แต่เมื่อความต้องการปัจจัยเกื้อหนุนได้รับการตอบสนองบุคคลจะไม่เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

3. เมื่อปัจจัยจูงใจไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเกิดความไม่พึงพอใจ และเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองจะเกิดความพึงพอใจ



ภาพที่ 3 ผลของปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ยงยุทธ เกษรสาคร (2541, หน้า 72 - 73) ปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยจูงใจตามแนวคิดของ ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factor Theory หรือ Herzberg's Motivation-Hygiene Theory) ซึ่งใช้อธิบาย ถึงทัศนคติในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติ ทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิด ความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ สิ่งจำเป็น ได้แก่ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทาย ความสามารถ แรงจูงใจ เกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และ ความสามารถในการที่จะการทำงานนั้น

1.2 การยอมรับนับถือ (Responsibility) ซึ่งเป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับ ถือ ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การ เสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานคือ ต้องท้าทาย ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาจะช่วยทำให้เกิดความรู้สึกรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบถ้าเกิดความรู้สึกว่ารับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกจะน้อยลง

1.5 โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) คือ การที่บุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

2. ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1 ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.2 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงานรวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง (Wages) เงินเดือนหรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้รับการปฏิบัติงาน

2.5 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Learned Needs Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 2001 cited in Ivancevich & Matteson, 2002, pp. 265-267 and Matteson and Ivancevich, 2003, pp.157-158) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ เขาเชื่อว่าความต้องการเกิดขึ้น

จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาก่อน โดยได้แบ่งความต้องการเป็น 3 กลุ่ม คือ

ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในสังคม คนที่มีความต้องการผูกพันสูงจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม และความต้องการเป็นที่รักของบุคคลอื่น ดังนั้น ผู้ที่มีความต้องการความผูกพันสูงจึงไม่ใช่นักบริหารหรือผู้นำที่ดี เพราะเขาจะไม่กล้าตัดสินใจ เนื่องจากเกรงว่าผู้อื่นจะไม่ชอบ

ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะควบคุมคนอื่น มีอิทธิพลและชี้นำผู้อื่น และกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ คนที่มีความต้องการอำนาจสูงจะชอบทำงาน คำนึงถึงกฎระเบียบมาก และมีความนับถือตนเองสูง ความต้องการในด้านนี้มีทั้งแง่บวกและลบ ในแง่บวกคือ บุคคลจะมุ่งมั่นผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานและช่วยให้ผู้อื่นได้รู้สึกลึกถึงความสามารถที่มี แต่ในแง่ลบคือ ความรู้สึกของการมีผู้อื่นและผู้แพ้อยู่เสมอในการทำงาน

ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างหนัก และใช้ทักษะและความสามารถที่มีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เขากล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความต้องการอย่างสูงที่จะประสบความสำเร็จ คือ บุคคลมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา บุคคลมีแนวโน้มจะกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จในระดับปานกลางและมีแนวโน้มจะประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น บุคคลปรารถนาที่จะได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากการทำงาน

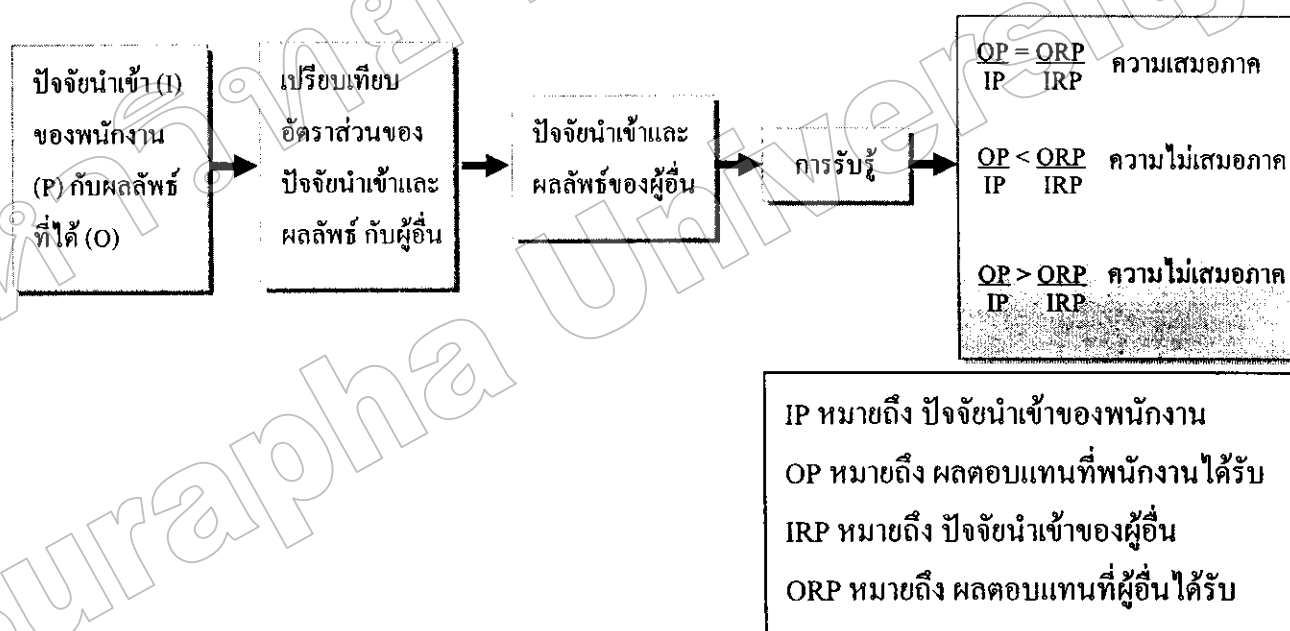
| ทฤษฎีความต้องการ<br>ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ | ทฤษฎี ERG ของ<br>อัลเดอร์เฟอร์   | ทฤษฎีสองปัจจัย ของ<br>เฮิร์ซเบิร์ก | ทฤษฎีความต้องการจากการ<br>เรียนรู้ของแมคเคิลแลนด์ |
|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|
| ความต้องการ<br>ความสำเร็จในชีวิต           | ความต้องการความ<br>เจริญก้าวหน้า | ปัจจัยจูงใจ                        | ความต้องการ<br>ความสำเร็จ                         |
| ความต้องการ<br>การยกย่อง สรรเสริญ          |                                  |                                    | ความต้องการอำนาจ                                  |
| ความต้องการ<br>ทางสังคม                    | ความต้องการ<br>ความสัมพันธ์      | ปัจจัยอนามัย                       | ความต้องการความ<br>ผูกพัน                         |
| ความต้องการ<br>ความมั่นคงปลอดภัย           |                                  |                                    |                                                   |
| ความต้องการ<br>ทางกายภาพ                   | ความต้องการเพื่อการ<br>ดำรงชีพ   |                                    |                                                   |

ภาพที่ 4 สรุปเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการ ดังนี้

### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

แมทธิสัน และไอวานซ์วิช (Matteson & Ivancevich, 2002, 162-163 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) กล่าวว่า ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม (Fairness) เกิดจากการที่พนักงานเปรียบเทียบความมานะพยายามและรางวัลตอบแทนจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ๆ ที่ทำงานภายใต้สถานการณ์แบบเดียวกัน สมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีความเสมอภาคนี้กล่าวว่า บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานหากรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคในการทำงาน

ความเสมอภาคในการทำงานเกิดเมื่อพนักงานรับรู้ว่าอัตราส่วนของสิ่งที่ลงทุนหรือทุ่มเทให้กับองค์การ (Inputs) กับผลตอบแทนหรือสิ่งที่ได้รับจากองค์การ (Outputs) เท่ากับของพนักงานคนอื่น ๆ และความไม่เสมอภาคเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเห็นว่าอัตราส่วนดังกล่าวไม่เท่าเทียมกัน คือ รู้สึกว่าสิ่งที่ตนเองลงทุนมากหรือน้อยกว่าพนักงานคนอื่น



ภาพที่ 5 ทฤษฎีความเสมอภาค

เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรับรู้ถึงการไม่ได้รับความเสมอภาคหรือความยุติธรรม พวกเขาอาจจะตอบสนองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

1. การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งที่ลงทุน เช่น อาจจะลดเวลาหรือความอุทิศทุ่มเทในการทำงานลง หากผลตอบแทนไม่คุ้มค่า
2. เปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ เช่น หากรู้ว่าองค์กรมีระบบการจ่ายเงินโบนัสตามผลงาน อาจจะพยายามผลิตผลงานให้มากขึ้น

3. เปลี่ยนแปลงทัศนคติของตนเอง คือ บุคคลจะไม่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์ แต่จะเปลี่ยนแปลงความคิดของตนว่าสิ่งที่ตนได้รับเหมาะสมกับสิ่งที่ลงทุนไปเปลี่ยนบุคคลอ้างอิง คือ เปลี่ยนบุคคลที่จะนำมาเปรียบเทียบที่ทำให้รู้สึกว่าได้ความเสมอภาค

4. เปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์และบุคคลอ้างอิง

5. ออกจากงาน

จากแนวคิดในเรื่องทฤษฎีความเสมอภาคที่กล่าวข้างต้น กอร์ดอน (Gordon, 2000, p. 109 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) เห็นว่า ฝ่ายบริหารอาจนำไปปรับใช้เพื่อวัดความเสมอภาคในองค์การด้วยการประเมินความเสมอภาคที่พนักงานได้รับจากองค์การ ที่เรียกว่า ความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice) ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ด้านคือ

1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานถึงความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เช่น การรับรู้ของพนักงานต่อหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทน คือ การที่พนักงานได้รับรู้ถึงข้อมูลหรือได้แสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการกำหนดผลตอบแทน

3. ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อระบบขององค์การซึ่งเป็นตัวกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนหรืออัตราผลตอบแทนที่พนักงานแต่ละคนได้รับ เช่น ระบบการจ่ายรางวัลและผลตอบแทนขององค์การ

ทฤษฎีร่วมสมัย

ทฤษฎีว่าด้วยสถานการณ์ มองเห็นว่าการจูงใจคนนั้นต้องเป็นไปตามสถานการณ์ แต่ทฤษฎีร่วมสมัยบางอย่างที่เกิดขึ้นมาใหม่ก็ยังไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎี แต่อยู่ระหว่างการศึกษาทดลองเพื่อปรับให้เป็นทฤษฎี เช่น ทฤษฎี Z ซึ่งเกิดจากคนอเมริกัน ที่มีเชื้อสายญี่ปุ่น ชื่อ วิลเลียม โอชิ ได้ศึกษาวิจัยว่า แนวความคิดในการบริหารจัดการของโลกนั้น แบ่งออกเป็น 2 ค่า คือ ค่าอเมริกัน และค่าญี่ปุ่น โดยสาเหตุที่ต้องศึกษาเช่นนั้น เพราะเขามองว่า ในค่าอเมริกันนั้น มักประสบความสำเร็จในธุรกิจโดยเฉพาะก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 และเป็นผู้ที่ชนะสงครามโลกครั้งที่ 2 อีกด้วย ผลปรากฏว่า ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นนั้นแม้จะเป็นประเทศที่ขาดดุลทางการค้าแก่อเมริกาแต่ได้ปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นมา จนสามารถเป็นยักษ์ใหญ่ในโลกเศรษฐกิจในปัจจุบันได้ คล้ายกับว่า อเมริกานั้นขาดดุลการค้ากับญี่ปุ่นอย่างย่อยยับ ดังนั้นวิลเลียม จึงศึกษาถึงจุดดีของการบริหารจัดการจากสองค่านำมาสร้างเป็นแนวคิดขึ้นมาเมื่อไม่นานมานี้ การที่จะทำความเข้าใจทฤษฎี Z ได้นั้น ต้องทำความเข้าใจของทฤษฎี A และทฤษฎี J ก่อน

ทฤษฎี A คือ American Theory เป็นทฤษฎีว่าด้วยการบริหารจัดการร่วมสมัยตามแบบของอเมริกา ซึ่งให้หลักการว่า การบริหารจัดการแบบนี้ ต้องอาศัยการจัดการจากพื้นฐานของบุคคลของผู้บริหารที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งในทฤษฎีนี้มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1. Individualism คือ การที่สังคมอเมริกันเป็นสังคมแบบปัจเจกบุคคล ซึ่งจะมีความรับผิดชอบต่อตัวเองมาแต่อดีต และเมื่อคนต่างชาติโดยเฉพาะคนตะวันออกเข้าไปอาศัยในอเมริกันก็จะสังเกตว่า คนอเมริกันเป็นคนโดดเดี่ยว มีสูงส่งกับใคร สังคมแบบปัจเจกบุคคลส่งผลให้เกิดบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในหน่วยงานสูง แต่ก็เกิดผลเสียคือ ไม่เกิดความผูกพันหรือเป็น

2. Short Term Employment คือ การจ้างงานในระยะสั้น คนอเมริกันมักไม่มีความผูกพันในครอบครัว ในที่ทำงาน พร้อมเสมอที่ออกจากงาน ข้ายางาน จึงมักมีบริการให้เช่าสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมองว่าต้นทุนในการขนย้ายเฟอร์นิเจอร์เมื่อข้ายางาน ออกจากบ้าน จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าค่าเช่า นอกจากนั้น คนอเมริกันยังมีลักษณะที่เป็น

3. Individual Decision Making สูง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ กล้าตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องไปดูแลอย่างใกล้ชิด ผลเสียคือ ขาดการทำงานเป็นทีม

ทฤษฎี J คือ การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะที่เรียกว่า 1. การจ้างงานตลอดชีวิต หรือ Lifetime Employment มีการเลื่อนตำแหน่ง มีความผูกพันกัน เพราะฉะนั้นการเลี่ยนคนแบบญี่ปุ่นจะส่งเสริมให้มีการฝึกงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ผลเสียคือ ต้องเลี่ยนคนที่มีความมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำไว้ในหน่วยงานจนตลอดชีวิตด้วยเช่นกัน ก่อให้เกิดผลเสียต่อการ เลี่ยนคน ประการที่สองของการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นคือ ต้องมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมคือ การตัดสินใจที่ต้องได้รับการยอมรับจากที่ประชุม ซึ่งเป็นผลดี แต่ผลเสีย คือ อาจเกิดความล่าช้า วิลเลี่ยม โอซิมองเห็นข้อดีและข้อเสียของ 2 ทฤษฎีตัวอย่าง แล้วนำข้อดีข้อเสียนั้นมาวิเคราะห์สร้างเป็นทฤษฎีร่วมสมัย ที่เรียกว่า Blend Together หรือการนำมาผสมผสานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เรียกว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงจินตนาการ โดย 1. ใช้วิธีแบบการจ้างงานระยะยาว หรือ การจ้างงานระยะยาวขึ้น ซึ่งเป็นทางสายกลาง คือ ไม่ต้องจ้างตลอดชีวิตแต่ก็ไม่ใช้การจ้างแบบระยะสั้น แต่เน้นการจ้างในระยะเวลาที่นานพอสมควรแล้วสร้างความผูกพัน 2. ประการที่สอง จะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลคือ จะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล ซึ่งนำเอาหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าตัดสินใจ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารมากเกินไป 3. และประการที่ 3 คือ ต้องมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมคือ การตัดสินใจต้องทำเป็นทีม ต้องมีการพูดคุย ถึงผลดีผลเสียของการบริหารจัดการแบบต่าง ๆ

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สุวจิ ศิริภิญโญ (2536) ได้ศึกษาผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อทัศนคติต่ออาชีพรับราชการของข้าราชการ สังกัดสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะมิติด้านความอบอุ่นในองค์การ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ แต่มีทัศนคติค่อนข้างลบต่อโครงสร้างองค์การ และการได้รับผลตอบแทน การรับรู้บรรยากาศองค์การทั้งโดยภาพรวม และมิติต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติต่ออาชีพรับราชการ และยังพบอีกว่า เพศมีผลต่อทัศนคติต่ออาชีพราชการ โดยเพศชายมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพรับราชการมากกว่าเพศหญิง

ศิริพงศ์ อินทวดี (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัลและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 261 คน พบว่า ทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทัศนคติต่อรางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ได้ดีที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และ ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยของ ไทย อเมริกา และญี่ปุ่น โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์การดังกล่าว จำนวน 410 คน พบว่า การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยของ ไทย อเมริกา และญี่ปุ่น นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระดับตำแหน่งเท่านั้นที่สัมพันธ์กับระดับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ อันได้แก่ เพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยของทั้ง 3 ประเทศ

นางเยาว์ แก้วมรกต (2542) ศึกษาเรื่องผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 402 คน พบว่า การรับรู้บรรยากาศขององค์การโดยรวม และการรับรู้บรรยากาศองค์การแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ลักษณะงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และค่าตอบแทน มีอิทธิพลในการทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลได้ ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีผลต่อความ

ผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล สำหรับ อายุ และ ระดับตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล

วิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์การ และผลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานกลุ่มบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง จำนวน 303 คน ซึ่งพบว่ารูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สุนนา ศิริบรรณเกียรติ (2542) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่การตลาด บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ และบริษัทหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ ประเภทและขนาดองค์การมีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ธนพร จงวิทยาคี (2543) ศึกษาถึงบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 322 คน พบว่าบรรยากาศองค์การทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยบรรยากาศในด้านลักษณะงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

วิศิษฐ์ศักดิ์ เสวदनันท์ (2543) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 344 คน พบว่า ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้าในงาน การพึงพิงได้ขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

เอนก สุวรรณบุญทิต (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่องาน ความคาดหวังในอาชีพ และการรับรู้ค่านิยมวิชาชีพ กับความผูกพันต่อองค์การของนักรังสีเทคนิค จำนวน 263 คน ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ทัศนคติต่องาน ความคาดหวังในอาชีพ และการรับรู้ ค่านิยมวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันและกัน ในขณะที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส สาขาอาชีพ รายได้ สถานที่ที่ทำงาน และอายุงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การทั้งหมด

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมากทุกแบบ โดยรับรู้แบบราชการเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นแบบเครือญาติ แบบปรับตัว และแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นอันดับสุดท้าย และมีความผูกพันต่อองค์การด้าน

จิตใจ ด้านการคงอยู่ อยู่ในระดับมาก และด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลาง

ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานของบริษัท ชิวเนชั่น แเนล จำกัด จำนวน 185 คน พบว่า ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน ทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร รวมถึงความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

นวรรตน์ จันทรจิระศรีศรี (2544, หน้า 61-64) ได้ศึกษาการเสริมสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงานในทักษะของพนักงานคุมประพดติกรมราชทัณฑ์ ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานคุมประพดติหรือเจ้าหน้าที่สายงานอื่นที่ปฏิบัติงานคุมประพดติในสังกัดกรมราชทัณฑ์ จำนวน 210 คน พบว่า พนักงานคุมประพดติที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานในเรื่องความสั่มฤทธิ์ และเรื่องการยอมรับจากผู้อื่นแตกต่างกัน

บุญเลิศ สิริภักทรวณิช (2541, หน้า 57-59) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยงูใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ของบุคลากรที่ทำงานกับคนพิการที่มีหน้าที่หลักในการบริการหรือติดต่อสัมพันธ์โดยตรงกับคนพิการ โดยเปรียบเทียบระหว่างระหว่างหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน จำนวน 423 คน พบว่า บุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในหน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยงูใจในด้านค่าตอบแทนสูงกว่าบุคลากรในหน่วยงานเอกชน และบุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในหน่วยงานเอกชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความมั่นคงในอาชีพ และระหว่างการให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานด้านความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความงูมีใจในองค์กร

เน่งน้อย สุทธิวาทนฤพุดิ นุชนภา ตูลารักษ์ และยุวณู เทพทรงวังจ (2542, หน้า 40) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการครอบงำกิจการโดยบริษัทข้ามชาติกรณีศึกษาธนาคารแห่งหนึ่ง ผลการศึกษา จากการวิเคราะห์ปัจจัยสามารถจัดกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานได้ 9 กลุ่ม ได้แก่ การปกครองและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การสร้างความภาคงูมีใจในองค์กร นโยบายและลักษณะงาน ผลประโยชน์ตอบแทนและความมั่นคง โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความเอาใจใส่ขององค์กรต่อพนักงานในสภาวะการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา

วไลพร เก่งธัญการ (2542, หน้า 79-83) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงานสายวิชาการศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มวิจัยและพัฒนา กลุ่มถ่ายทอดเทคโนโลยี และกลุ่มบริการ จำนวน 359 คน พบว่า พนักงานสายวิชาการ วท. มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีความพึงพอใจในด้านปัจจัยจูงใจ และคุณลักษณะของงานอยู่ในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจด้านปัจจัย ค้ำจุน (ปัจจัยอนามัย) ในระดับปานกลาง องค์ประกอบปัจจัยจูงใจที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความ รับผิดชอบ รองลงมาคือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ โอกาสที่จะ เจริญก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับท้าย ๆ องค์ประกอบปัจจัยค้ำจุนในระดับมาก คือ ชีวิต ส่วนตัว รองลงมาได้แก่ ความมั่นคงในงาน สำหรับนโยบายและการบริหาร และการบังคับบัญชาอยู่ ในระดับปานกลางเป็นลำดับท้ายสุด อย่างไรก็ตาม พนักงานทุกกลุ่ม มีระดับความพึงพอใจไม่ แตกต่างกันทั้งในด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และคุณลักษณะของงาน มีระดับความพึงพอใจในการ ทำงานไม่แตกต่างกัน

พรทิพย์ แจ่มพงษ์ (2546, หน้า 113-127) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการ ทำงานด้านยาเสพติดที่ผนวกกับงานประจำของข้าราชการส่วนภูมิภาค พื้นที่ภาคกลาง โดยศึกษากับ ข้าราชการสังกัดกระทรวงต่าง ๆ ในจังหวัดภาคกลาง ไม่รวมกรุงเทพมหานคร รวม 290 คน พบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่ทำงานยาเสพติดผนวกกับงานประจำมีความต้องการปัจจัยจูงใจด้าน เงินเดือนและผลประโยชน์เกินกว่าปัจจัยจูงใจด้านอื่น ๆ

เฉลิมเผ่า ออสนันท์ และคณะ (2545) ได้ศึกษาเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจ ให้เกิดขึ้น ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์กรต้องการ มาตรฐานการครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควร ต้องการปัจจัยสี่ ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยและ การมีประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนทำงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุข
2. สภาพการทำงานที่น่าชื่นชมยินดี คุณภาพของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น มีการจัดบริเวณร่มรื่น เครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ ทันสมัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บรรยากาศ ในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความผ่อนคลาย มีกำลังใจและความ กระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกต่อตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ องค์กรควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วยหลาย ๆ วิธี เช่น การให้โอกาส มีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ตลอดจนความเป็นกันเองในกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

4. การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ถ้าผู้บังคับบัญชามีการเล่นพรรคเล่นพวก หรือมีการจ่ายค่าตอบแทน มีการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน มีการแจกงานต่าง ๆ ที่เหลื่อมล้ำกัน จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ มีการแยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ยอมทำงานกับกลุ่ม เป็นการสร้างความรู้สึกในแง่ที่ขาดความเที่ยงธรรม

5. ความรู้สึกสำเร็จผล พนักงานทุกคนต้องการให้งานของตนเองสัมฤทธิ์ผล ต้องการรู้ว่าเขามีความสามารถและได้ช่วยเหลือองค์กรอย่างแท้จริง ทำให้งานส่วนรวมเจริญก้าวหน้า ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน

6. ความรู้สึกว่ามีความสำคัญ ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับหรือตระหนักในคุณค่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน

7. การมีส่วนร่วมในงานด้านนโยบาย การกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกพอใจในงานมากขึ้น เพราะแสดงถึงความเป็นประชาธิปไตยที่ผู้ใหญ่ฟังเสียงผู้น้อย การเข้าไปร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นการสอนแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความเป็นอิสระเสรี

8. การนับถือตนเอง การที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานอย่างเต็มที่ที่จะช่วยให้คนทำงานรู้สึกเคารพนับถือตนเอง โดยทุกคนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในงานด้วยความรู้สึกเท่าเทียมกันกับผู้อื่น

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบลอยู่ในระดับมาก 10 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน การควบคุมของผู้นบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน และความมั่นคงของงาน ปัจจัย ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่ และเงินเดือน

ประทุม ฤกษ์กลาง (2538 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน จากการวิจัยนี้ พบว่าปัจจัยองค์การ ปัจจัยบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพ ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร และปัจจัยการรับรู้ในบทบาท ส่วนมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความ

ผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน และความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบความคิดของการวิจัยของผู้วิจัยที่ได้ตั้งไว้

ทินวัตร เงินขาว (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า 1. ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ปัจจัยด้านความท้าทายของงาน การมีโอกาสดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ลักษณะงานมีความสำคัญ ความรู้สึกรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ การพิจารณาความดีความชอบ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ ขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร 4. เมื่อใช้การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน พบว่า มีกลุ่มตัวแปร 3 ตัว ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร คือ ความท้าทายของงาน ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์การ และความรู้สึกรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ โดยกลุ่มตัวแปรเหล่านี้มีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 54.40 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนดิบ และสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้

สกลว ตำราญคง (2547) นักศึกษาโครงการบัณฑิตศึกษาก่อตั้งมหาวิทยาลัยพัฒนารักษ์วิทยากรมนุชย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) กล่าวไว้ในสารนิพนธ์ เรื่อง 'การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มสมบุญ' ไว้ว่า การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้ทั้งหมดเนื่องจากความพึงพอใจเป็นเพียงความรู้สึกหนึ่งที่ไม่ถาวรและแปรปรวนง่ายตามสภาพความต้องการทำให้ในบางสภาพแวดล้อม ความพึงพอใจไม่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การเลย ดังนั้นองค์การจึงต้องเข้าใจเหตุผลว่าทำไมพนักงานจึงขาดความผูกพัน และค้นหาความต้องการ ของพนักงานเพื่อตอบสนอง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มความผูกพันได้ในที่สุด เธอยังให้ข้อสังเกตว่าในกรณีที่พนักงานไม่มีความผูกพันแต่ไม่ลาออก จะก่อให้เกิดผลเสียที่กระทบถึงประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นจึงควรตรวจสอบและหาแนวทางแก้ไข อีกทั้งยังเสนอแนะว่า นายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงาน โดยกำหนดความคาดหวังให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้ความต้องการของ

องค์กร และรู้ว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องสร้างโอกาสให้พนักงานได้ทำในสิ่งที่เขาทำได้ดีที่สุด และเอาใจใส่เขาด้วย เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

Hewitt Associates (1978 อ้างถึงใน สกาว สำราญคง, 2547) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานว่า ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร ลักษณะงาน ค่าตอบแทนโดยรวม คุณภาพชีวิต โอกาสที่ได้รับ และความสัมพันธ์

Burke (1997 อ้างถึงใน สกาว สำราญคง, 2547) ก็ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเช่นกัน แต่แบ่งเป็น 6 ด้านเท่านั้น ได้แก่ องค์กร ผู้บริหาร กลุ่มทำงาน งานที่ทำ สายงานหรือสายอาชีพ และลูกค้า

ถ้าสามารถจัดการกับ 6 องค์ประกอบเหล่านี้ให้สร้างความผูกพันของพนักงานได้ จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้าได้ด้วย เพราะพนักงานจะทุ่มเทเวลา และเต็มใจที่จะผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ และยังเชื่อมโยงสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย

Gubman (1987 อ้างถึงใน สกาว สำราญคง, 2547) ให้มุมมองของการสร้างความผูกพันไว้ว่า ต้องเชื่อมโยง 3 ส่วน ได้แก่ 1. คุณค่าและความรับผิดชอบ ถือเป็นฐานที่ทำให้เกิดความผูกพัน เพราะการให้คุณค่าของพนักงานที่สอดคล้องหรือวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้พนักงานเต็มใจทำงานให้องค์กร 2. โปรแกรม หรือโครงการต่าง ๆ ที่จัดให้พนักงาน เช่น การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ การจัดฝึกอบรม ถ้าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จะทำให้เขาอยากอยู่กับองค์กรต่อไปและ 3. ความสัมพันธ์ ทั้งสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน ต่างส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

Taylor Nelson Sofres (1999 อ้างถึงใน สกาว สำราญคง, 2547) เป็นการนำเสนอเครื่องมือ "Employee Score" เพื่อใช้วัดความผูกพันของพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงพนักงาน ลดอัตราการลาออก และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรให้สูงขึ้น โดย Employee Score จะแสดงลักษณะความผูกพันของพนักงาน ในแง่ที่มีต่อองค์กร และต้องงานแล้วแบ่งประเภทของพนักงานเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. Career Oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูง แต่ขาดความผูกพันต่อองค์กร ทำงานให้องค์กรเพียงเพื่อต้องการประสบการณ์สำหรับส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
2. Ambivalent เป็นผู้ที่ขาดทั้งความต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ คนกลุ่มนี้จะขาดความตั้งใจในการทำงาน และขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ

3. Company Oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ขาดความผูกพันในงานที่ทำ คนกลุ่มนี้จะรักและภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กร แต่รู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ทำ

4. Ambassador เป็นผู้ที่มีความต้องการและความผูกพันในงานที่ทำ กลุ่มนี้จะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี ตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต ซึ่งคนกลุ่มนี้ถือเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์กร

จากแนวคิดทั้งหมดข้างต้น องค์กรสามารถนำไปประยุกต์และปรับเปลี่ยนให้เป็นเทคนิค หรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ และยังพัฒนาต่อไปเป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้ด้วย

อย่างไรก็ตามแนวทางที่เหมาะสมต่อองค์กร ต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน ตลอดจนทัศนคติของผู้บริหารด้วย นอกจากนี้ความผูกพันต้องอาศัยระยะเวลาเพื่อสั่งสมจนกลายเป็นความรู้สึกที่ยั่งยืน เช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต้องปลูกฝังให้เป็นวิถีปฏิบัติ ถ้าองค์กรมีพนักงานที่รู้สึกผูกพันกับองค์กรแล้ว ก็เปรียบเสมือนว่ามีรากฐานของการพัฒนาที่มั่นคง

งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้เพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

ฮวลเซลิท และเดย์ (Hulselied & Day, 1991, pp. 380-381 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ความเกี่ยวข้องในงาน และอัตราการลาออกจากผู้จัดการร้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ตกแต่งในบ้าน จำนวน 241 คน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในงาน การรับรู้การประเมินผลอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และค่าตอบแทน รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มผู้จัดการร้านด้วยกัน และโอกาสในความก้าวหน้าในงาน ในขณะที่ระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร

แมทธิว และฟาร์ (Mathieu & Farr, 1991, pp. 127-133 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดความผูกพันต่อองค์กร ความเกี่ยวข้องในงาน และความพึงพอใจในงานจากพนักงานขับรถประจำทาง และวิศวกร พบว่า ลักษณะที่พัฒนาศักยภาพ การประเมินผลของผู้บังคับบัญชาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และอาชญากรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร ได้แก่ ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

เฮลแมน และแมคมิลลิน (Hellman & McMillin, 1994, pp. 261-265 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย จำนวน 121 คน พบว่า การรับรู้ในลักษณะงาน และบทบาทหน้าที่ รวมถึงการได้รับการสนับสนุนที่ดีจากกลุ่มตามสังคมต่าง ๆ ในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจที่สูงขึ้น

วัลเลส (Wallace, 1995, pp. 228-255 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การและต่อวิชาชีพของทนายความจากองค์การภาครัฐบาล และภาคเอกชน จำนวน 944 คน ที่อยู่ในเขตตะวันตกของประเทศแคนาดา พบว่าการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเกณฑ์ที่เหมาะสมในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า ทนายความที่ทำงานอยู่ในองค์การภาคเอกชนมีความผูกพันต่อองค์การ และวิชาชีพสูงกว่าทนายความที่ทำงานอยู่ในองค์การภาครัฐบาล

บราวน์ และลินส์ (Brown & Leigh, 1999, pp. 358-368) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในงาน ความพยายามในงาน และระดับของการปฏิบัติงานจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนขายจากบริษัท 3 บริษัท จำนวน 178 คน โดยพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน ความท้าทายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพยายามในงาน และส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น

กันเตอร์ และเฟิร์นแฮม (Gunter & Furnham, 1996, pp. 193-208 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้ศึกษาวิจัยผลชีวิตประจำวันส่วนบุคคล และการรับรู้บรรยากาศองค์การในการทำระดับความพึงพอใจของลูกค้าในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง จำนวน 1,041 คน พบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น ความหลากหลายในงาน รางวัลตอบแทน การได้รับการยกย่องสามารถทำนายระดับความพึงพอใจในงาน และความภาคภูมิใจขององค์การได้ดีกว่าปัจจัยส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่า ความแตกต่างระหว่างองค์การในด้านบรรยากาศองค์การโดยรวมและแยกเป็นด้านต่าง ๆ สามารถทำนายความพึงพอใจในงาน ความภูมิใจในองค์การของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้วย

รอย และโกส (Roy & Ghose, 1997, pp. 380-386) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลกับความผูกพันต่อองค์การ จากพยาบาล และแพทย์ในโรงพยาบาลกาสัตต้า ในประเทศอินเดีย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมทั้ง

ภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และภายนอกโรงพยาบาลของแพทย์ และพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบอีกว่า การตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในโรงพยาบาลเพียงตัวแปรเดียวก็สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลได้ ในขณะที่การตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกโรงพยาบาลเพียงตัวแปรเดียวก็สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของแพทย์ได้เช่นเดียวกัน

แรนดอล และคริสคอล (Randall & O'Driscoll, 1997, pp. 606-617 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจจากลูกจ้างของบริษัทในประเทศนิวซีแลนด์ และไอร์แลนด์ จำนวน 350 คน พบว่า การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร นโยบายการจ่ายผลตอบแทน เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมไปถึงสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากกว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงาน

แฮร์ริสัน และฮับบาร์ด (Harrison & Hubbard, 1998, pp. 609-632 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างชาวเม็กซิกันที่ทำงานอยู่ในโรงงานของชาวอเมริกันที่ไปลงทุนในประเทศเม็กซิโก จำนวน 83 คน พบว่า การรับรู้ถึงการมีส่วนในการตัดสินใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และอายุ สามารถใช้ในการทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่อายุงาน และการรับรู้รูปแบบการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้าง

บิชอป และสก็อตต์ (Bishop & Scott, 2000, pp. 439-450 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อทีมงานของลูกจ้างในฝ่ายผลิตของโรงงานแห่งหนึ่ง จำนวน 485 คน พบว่า การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนในเรื่องงาน และความพึงพอใจในการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนในเรื่องงาน และความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนในเรื่องงาน และความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน มีความผูกพันต่อทีมงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ถึงความขัดแย้งในเรื่องนโยบาย หรือระบบการบริหารงานในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับทั้งความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อทีมงาน

มายเออร์ และบรูเนสไตน์ (Maier & Brunstein, 2001, pp. 1034-1042 อ้างถึงใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายในการทำงานของพนักงานเข้างานใหม่ กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร จากพนักงานเข้างานใหม่ของ

บริษัท จำนวน 14 แห่งในประเทศเยอรมัน จำนวน 81 คน พบว่า ความสำเร็จในเป้าหมายในการทำงาน และการรับรู้ถึงการสนับสนุนภายในองค์กร จากทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร จะลดลงหากเป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้ไม่ได้รับการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมในองค์กร นั้น ๆ

ลินเนอร์ (Lindner & Buford, 2002, p. 159 ) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของ พนักงาน โดยประชากรที่ศึกษา ได้แก่พนักงานของ Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers จำนวน 25 คน พบว่า ปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานเรียงลำดับดังนี้ งานที่น่าสนใจ ค่าตอบแทนที่ดี การได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ดี โอกาสในการเติบโตและเลื่อนตำแหน่งในองค์กร การได้ติดตามและรู้ข้อมูลอย่าง เหตุการณ์ ความจงรักภักดีของแต่ละบุคคล กฎระเบียบที่เหมาะสม และการได้รับความช่วยเหลือ เมื่อประสบปัญหาส่วนบุคคล

สเตียร์ส (Steers, 1977, หน้า 46-56 อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2538) กล่าวว่า ปัจจัย ลักษณะบุคคล ลักษณะงาน ประสิทธิภาพการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

เมาว์เคย์ พอร์ตเตอร์ และสเตียร์ส (Mowday, Porter & Steers, 1982, pp. 28-30 อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2538) ได้เสนอว่าปัจจัยลักษณะบุคคล ลักษณะบทบาท ลักษณะโครงสร้าง องค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน เช่น สัมพันธภาพภายในองค์กร พฤติกรรมการบริหาร มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน

สเตียร์ส และพอร์ตเตอร์ (Steers & Porter, 1983, pp. 441-451 อ้างถึงใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2538) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมการทำงานด้านปัจจัยลักษณะบุคคล ลักษณะการงานหรือ บทบาท การออกแบบขององค์กรและประสิทธิภาพการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน