

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันได้มีผู้บริหารและนักวิเคราะห์องค์กรจำนวนมากที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของความผูกพันของสมาชิกองค์กร โดยได้มีความพยายามที่จะทำการศึกษาและแสวงหาวิธีการที่จะรักษาสมาชิกให้ดำรงความเป็นสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรให้ยาวนานยิ่งขึ้น ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกดังกล่าวด้วย ซึ่งในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่มากมายหลายทฤษฎี โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจและนำเสนอในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
2. ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
4. ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลนาายอาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายต่างกันออกไป เช่น

เอสลิโอนี (Etzioni, 1961, pp. 1 - 3) ให้ความหมายขององค์กรว่า หมายถึง หน่วยทางสังคม (Social Unit) หรือกลุ่มบุคคล (Human Grouping) ซึ่งตั้งขึ้นอย่างจงใจมิใช่บังเอิญ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

เบอร์นาร์ด (Barnard, 1967, pp. 1 - 5) ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กร คือ ระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมหรือกำลังงานของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก

น.อ.เจษฎา กาสเจริญ (2550, หน้า 4) ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กร หมายถึง รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มมีการประสานงานกันตลอดเวลา มีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงาน และการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอ

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจึงขอสรุปความหมายขององค์กรว่า คือ หน่วยงานสังคมหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งตั้งขึ้นโดยมีระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงาน และการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นการศึกษาถึงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดย มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายคำนิยามไว้มากมายตามความสนใจ และทัศนะของแต่ละท่าน ดังนี้

นาริรัตน์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 18) กล่าวว่า ใจว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ด้วยความปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

เบคเกอร์ (Becker, 1960, p. 35) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นสภาพของบุคคลของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้อง สัมพันธ์โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ (องค์กร) และสิ่งที่ลงทุนเรียกว่า Side - Bet เช่น การศึกษา อายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ในที่สุดแล้วบุคคลก็ต้องหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ดังนั้น ระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป

แคนเตอร์ (Kanter, 1968, p. 499) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจที่บุคคลยินดีทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์ของเขากับองค์กรที่เขาอยู่ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการประเมินองค์กรในด้านบวก โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เฮอร์บินิก และอัลตโต (Herbiniak & Alutto, 1972, p. 555) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรคือความไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรไป ไม่ว่าจะเพิ่มเงินเดือน รายได้หรือความเป็นอิสระทางอาชีพหรืออื่น ๆ

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 533) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ

3 ส่วน คือ

1. ความผูกพันอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (Identification) เป็นการยอมรับในค่านิยมตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นไปในทางเดียวกับตน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร
3. ความจงรักภักดี (Loyalty) การยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

สตีเยร์ (Steers, 1977, p. 46) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร โดยเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานขององค์กร ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรโดยทั่วไป อันเนื่องมาจากเป็นสมาชิกขององค์กร โดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย หรือกล่าวอีกในหนึ่ง ความผูกพันองค์กรประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากมายเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

มาร์ช และมันนารี (Marsh & Mannari, 1977) ให้คำนิยามว่า ความผูกพัน หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กรและการประเมินองค์กรในทางที่ดี

สมิท และคณะ (Smith et al., 1983, p. 653) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเขายินดีกระทำเพื่อองค์กรโดยมิหวังสิ่งตอบแทนใด ๆ

बारอน (Baron, 1986, p. 533) กล่าวว่า บุคคลที่ผูกพันต่อองค์กร มีพฤติกรรมที่แตกต่างจากผู้ไม่จงรักภักดี และระยะเวลาที่จะลาออก นั่นคือ ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร มักจะต้องแสดงออกในการเพิ่มกำลังความพยายาม อันเป็นที่ปรารถนาในพฤติกรรมการทำงาน คือ

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีอัตราขาดงานและลาออกต่ำ
2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะรู้สึกผูกพัน และเต็มใจลงทุนในกิจกรรมของตน ในขณะที่ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำจะแสวงหาดำรงตำแหน่งงานใหม่
3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีความพึงพอใจในงานระดับสูง

ไอเซนเบอร์เกอร์ (Eisenberger, 1990, p. 52) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติ ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึง การถือคุณสนับสนุนขององค์กรกับผลที่ตามมาคือความอดสาเหของสมาชิกและความเต็มใจที่จะ ท่วมเททำงานเพื่อองค์กร

พอร์เตอร์ (Porter, 1974, p. 603) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบของ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิก (Membership) ขององค์กร

มาวเดย์ (Mowday, 1982, p. 27) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นการแสดงออก มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้ บุคคลเต็มใจอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

นอร์ทคราฟ และนิล (Northcraft & Neale, 1990) ให้ความหมายว่า ความผูกพัน หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้น ระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบทั่วไป 3 ประการ คือ

1. มีศรัทธาและความเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
3. มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

ความผูกพันของสมาชิกขององค์กร มิใช่เป็นเพียงแค่ความจงรักภักดีต่อองค์กรเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของบทบาทและวิถีปฏิบัติของเขาที่มีต่อองค์กรด้วย

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom & Davis, 1993) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ระดับที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากรที่จะมีส่วนร่วมในองค์กรต่อไป และเป็นเครื่องวัด ความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่ต่อไปในอนาคต

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าว ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติและพฤติกรรมการแสดงออกต่อองค์กรที่ตนอยู่ อย่างภาคภูมิใจโดยยอมรับจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์กร รู้สึกตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีความจงรักภักดี ต่อองค์กร และยึดมั่นที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรตลอดไป โดยมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มาความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ ก็ต่อเมื่อจุดหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะพยายามสร้างทัศนคติต่อองค์กร เพื่อให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์กร และยังได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความผูกพันขององค์กรดังกล่าว ประกอบด้วย แนวคิดด้านพฤติกรรมที่แสดงออกในองค์ประกอบ คือ

1. ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

องค์ประกอบ 3 ประการ ดังกล่าว จะบอกถึงความผูกพันต่อองค์กร อันจะมีอิทธิพลต่อการทำงาน และจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนมีอิทธิพลต่อการขาดงาน ความเฉื่อยชา การเปลี่ยนงาน และความตั้งใจในการทำงานในองค์กร

แนวคิดด้านทัศนคติ เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจมากกว่าแนวคิดทางด้านพฤติกรรม โดยมีมุมมองว่าความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีเป้าหมายและความคาดหวังในการดำรงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปเพื่อที่จะช่วยให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จ

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom & Davis, 1993, p. 98) ได้แสดงตารางความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ

ระดับความผูกพัน	องค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
1. ระดับต่ำ	- การลาออกลดน้อยลง - ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง - คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น	- การลาออก ความเหน็ดเหนื่อย - การขาดงานเพิ่มขึ้น - ขาดความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กร - ปริมาณงานต่ำ - ไม่จรรีกรักดีต่อองค์กร - เกิดพฤติกรรมต่อต้าน
2. ระดับกลาง	- บุคลากรคงอยู่กับองค์กรเพิ่มขึ้น - สกัดกั้นความตั้งใจในการลาออก - เพิ่มความพึงพอใจในงาน	- บุคลากรจะจำกัดบทบาทของตนเอง - บุคลากรจะชั่งน้ำหนักระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการทำงาน - ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง
3. ระดับสูง	- รู้สึกปลอดภัย และมั่นใจในงาน - บุคลากรยอมรับความต้องการขององค์กรในการเพิ่มผลผลิต - ระดับการแข่งขันในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น - จุดประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย	- ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ได้ - บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดความคิดสร้างสรรค์และขาดการปรับตัว - จะทำผิดกฎและไม่เข้าข้างองค์กร

สเปกเตอร์ (Spector, 2000) อธิบายโดยสรุปดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคคลกับองค์กร ทั้งนี้เพราะบุคลากรต้องมีความผูกพันกับองค์กร แต่ทว่ามิอยู่ในระดับมากหรือน้อยเท่ากัน

2. ความผูกพันต่อองค์กร แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทัศนคติ และกลุ่มพฤติกรรมของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยทั้ง 2 กลุ่ม จะบ่งชี้ระดับความผูกพันในลักษณะแปรผันตามกัน

3. กลุ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ได้แก่ ความจงรักภักดี ความศรัทธา และเห็นคุณค่าขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกเป็น

พวกเดียวกัน การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจน ไม่ยอมทอดทิ้งองค์กรของตน

4. กลุ่มพฤติกรรมของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ได้แก่ การเต็มใจและตั้งใจทำงาน ความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่องาน การใช้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อองค์กร และการเปลี่ยนหรือ ออกจากงาน การขาดงาน การลางาน หรือมาทำงานสาย มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ความเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

5. ทศนคติ หรือความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรในองค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือวิถีปฏิบัติ ของบุคลากรในองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในลักษณะแปรผันตามกัน

6. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของ บุคลากรกับองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในลักษณะแปรผันตามกัน

สตีเยร์ส (Steers, 1977) เห็นว่าความผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน เพราะ

1. การศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญเพราะสามารถใช้ทำนายอัตรา การเข้า - ออกจากงานได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน

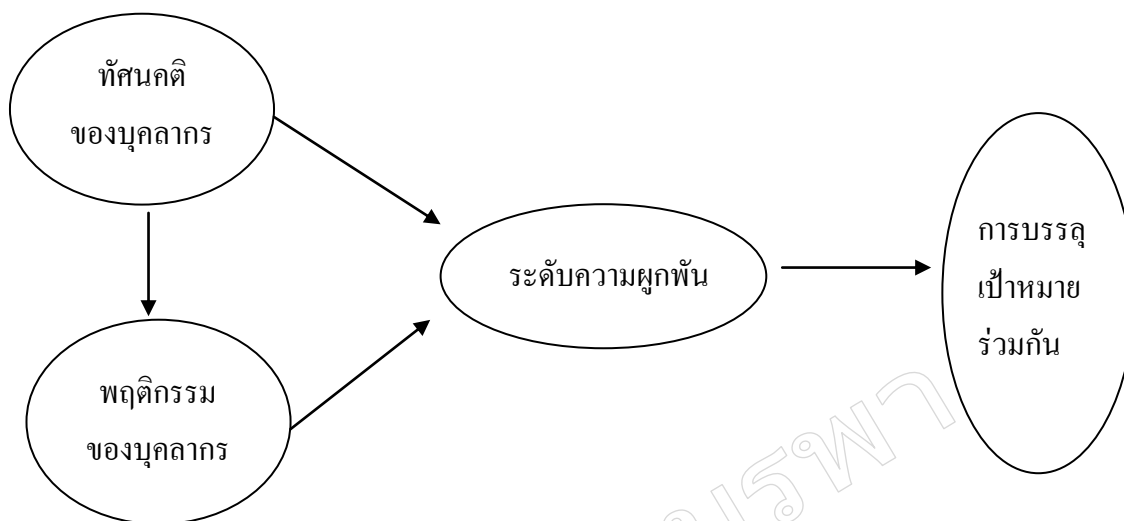
2. ความผูกพันในองค์กรยังเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่า ผู้ไม่มีความผูกพันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่

3. นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรด้วย แองจี และเพอร์รี่ (Angel & Perry, 1981, pp. 1 - 14) กล่าวว่า หากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน พบว่า มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรของ สมาชิก

2. ปัญหาการขาดงาน พบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันสูงมีแรงจูงใจให้อยากทำงานมากกว่า สมาชิกที่มีความผูกพันต่ำหรือไม่มีเลย

3. ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลา มากกว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่ำ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงพยายามสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ ลักษณะ ทัศนคติ พฤติกรรม ระดับความผูกพัน และการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พอร์เตอร์ และสตีลส์ (Porter & Steers, 1979, pp. 303 - 306 อ้างถึงใน จารุวรรณ รักษาวงศ์, 2549, หน้า 9) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นขั้นตอนหนึ่งในสามของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization Attachment) ได้แก่

1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เรียกว่า ขั้นที่หนึ่ง (First Stage)

2. การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กรซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Attachment, Organizational Memberships) โดยพอร์เตอร์ และสตีลส์ พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ ในขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำและมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กร จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3. การขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงาน (Absenteeism and Turn Over) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational Attachment Process) เป็นขั้นที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือออกจากองค์กร

สรุปการศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยชี้ให้เห็นจิตใจให้บุคคลจงรักภักดี และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพันต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยที่ทุกคนจะต้องมีความรู้สึว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง มีการยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลงานให้แก่องค์กร มีความพึงพอใจในงาน และความต้องการคงอยู่เพื่อปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้มีการศึกษาเพื่อที่จะหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ถึงแม้ว่าที่ผ่านมาจะยังไม่สามารถหาตัวแปรดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วนก็ตาม แต่จากผลสำรวจเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้นั้นสามารถนำมาอธิบายความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งตัวแปรที่ถูกนำมาใช้ในการหาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะแตกต่างกันไปตามความ สนใจของนักวิชาการแต่ละท่าน คือ

เมาว์เคย์ (Mowday, 1982) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา เพศ บุคลิกลักษณะ อายุการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristic) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาทของงาน ความคลุมเครือในงาน ความท้าทายในงานที่เด่นชัด และบทบาทของงานที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. คุณลักษณะเกี่ยวกับองค์กร (Structural Characteristic) ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ การมีระบบของงานมีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด
4. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์กร สไต้ล การบริหารงานของผู้บริหาร มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์กร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ยังชี้ได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรจะมีอิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และการเปลี่ยนงาน นอร์ทคราฟ และนิล (Northcraft & Neale, 1990) ได้สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ความคาดหวังในงาน ความรู้สึกต่อองค์กร
 2. ปัจจัยด้านองค์กร ซึ่งได้แก่ ขอบเขตของงาน การบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน ความมั่นคงในเป้าหมาย นโยบาย การที่องค์กรให้ความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่
 3. ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ ทางเลือกในการหางานใหม่
- สตีเยร์ (Steers, 1977, p. 47) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรใน

3 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ต้องการความสำเร็จ อายุ และการศึกษา
2. คุณลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ และงานที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ เจตคติที่มีต่อกลุ่ม การพึงพาได้จากองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นั้นประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย สัมพันธภาพในองค์กร ความคาดหวังต่อองค์กร การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของทฤษฎีองค์กร

ดาฟท์ (Daft อ้างถึงใน ทองใบ สุทธาริ, 2545, หน้า 1) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์กร หมายถึงวิธีการที่จะหาความเข้าใจและวิเคราะห์องค์กรให้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์กร และพฤติกรรมองค์กร

ฮอดจ์ และแอนโทนี (Hodge & Anthony อ้างถึงใน นิทยา เงินประเสริฐศรี, 2540, หน้า 3) สรุปว่า ทฤษฎีองค์กรเป็นแนวคิด (Concepts) หลักการ (Principles) และข้อสมมติฐาน (Hypothesis) ที่นำมาเพื่ออธิบายองค์ประกอบ (Components) ขององค์กร และองค์ประกอบขององค์กรนั้น มีการดำเนินการอย่างไร

สมิทธา จิตตลดากร (2546, หน้า 26) สรุปว่า ทฤษฎีองค์กรเป็นการพิจารณาถึงรูปแบบ และระเบียบกฎเกณฑ์ซึ่งใช้อธิบายความสัมพันธ์ ในลักษณะต่าง ๆ กันของตัวแปรในองค์กร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ ขององค์กร ช่วยให้สามารถ วิเคราะห์ปัญหาขององค์กร และสามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ขององค์กรได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์กร หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และการเชื่อมโยงกับสถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้้องค์กรนำไปสู่การจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและดำเนินงาน ได้บรรลุตามเป้าหมาย

ทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่

องค์กรถูกสร้างขึ้นมาจากบุคคลพยายามบรรลุถึงเป้าหมาย องค์กรจะเป็น กลไกของความสำเร็จในด้านการเป็นปัจจัยการผลิตเหมือนกับแรงงาน ที่ดิน และทุน องค์กรให้ความสามารถ กับบุคคลในการบรรลุถึงสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ที่จะบรรลุความสำเร็จนั้น และ ในทางกลับกันบุคคลถูกคาดหวังให้มีส่วนช่วยบางอย่าง ต่อองค์กร เวลา ความสามารถ ความพยายามและเงินทุนเป็นการให้ประโยชน์บางอย่าง ที่บุคคลถูกคาดหวังจากองค์กร

เวเบอร์ (Weber, 1947, pp. 329 - 331) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรขนาดใหญ่หรือระบบราชการ (Bureaucracy) โดย เวเบอร์ (Weber) ใช้ระบบราชการเป็นตัวแทนที่ใช้ในการวิเคราะห์ องค์กรในสังคมอุตสาหกรรม ซึ่งระบบราชการ มิได้จำกัดความหมายว่าจะต้องเป็นองค์กร ในภาครัฐบาล หรือเป็นระบบราชการเพียงอย่างเดียว โดยจะเห็นว่า ระบบราชการเป็นรูปแบบการจัด องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรรัฐบาลหรือองค์กรทหาร เวเบอร์ (Weber) ให้ความเห็นว่าการได้มา ซึ่งอำนาจด้วยวิธีการ ที่ชอบธรรมตามกฎหมาย (Legal Rational Authority) เป็นวิธีการที่ดีและเหมาะสม ที่สุดกับการนำไปใช้ในองค์กรระบบราชการ เพราะจะเป็นการสร้างการยอมรับจากมวลสมาชิกในองค์กร และผู้นำสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และเพื่อให้้องค์กรสามารถปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพ สูงสุด (Maximum Efficiency) โดยมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การใช้แบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน (Impersonal and Formal Conduct) โดยนำความเป็นเหตุเป็นผลมาใช้แทนเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนตัว บุคลิกภาพและอารมณ์ ของบุคคล
2. การจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความสามารถ (Employment and Promotion on the Basis of Technical Competence) เพื่อเป็นหลักประกันว่า จะได้คนที่มีคุณสมบัติ ที่เหมาะสมที่สุดมาทำงานและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. การใช้แรงงานตามหลักความชำนาญเฉพาะและระบุความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Systematic Specialization of Labor and Specification of Responsibility) เพื่อให้คนงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เต็มความสามารถ และไม่มีการก้าวล่วงงานซึ่งกันและกัน

4. การใช้กฎระเบียบเป็นหลักในการทำงาน (Well - Ordered System of Rules and Procedures) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานในแบบอย่างเดียวกัน

5. การมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Hierarchy of Positions) หมายถึง การที่ตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรจะถูกควบคุมบังคับบัญชาโดยตำแหน่งที่สูงกว่า

6. การแบ่งแยกเรื่องส่วนตัว และเรื่องขององค์กรออกอย่างชัดเจน (Separation of the Property and Affairs) ทั้งในเรื่องการงานและทรัพย์สิน

สรุปทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ หรือระบบราชการ เป็นรูปแบบการจัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ หรือองค์กรรัฐบาล โดยมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ การใช้แบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน การจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความสามารถ การใช้แรงงานตามหลักความชำนาญเฉพาะและระบุความรับผิดชอบที่ชัดเจน การใช้กฎระเบียบเป็นหลักในการทำงาน การมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชา และการแบ่งแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องขององค์กรอย่างชัดเจน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อม หมายถึง ทุก ๆ สิ่งที่มีอยู่ภายนอก สภาวะและอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งหมด ที่อยู่ภายนอกตัวเรา ซึ่งมีผลต่อการดำรงชีวิตและวิวัฒนาการของร่างกาย พฤติกรรมและสังคมของมนุษย์ ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1949, pp. 260 - 274) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วน เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับงาน มีดังนี้

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในการวิจัยประสบการณ์ในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิด ความพึงพอใจในกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการทำงานก็ตามแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับ

ความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่จะต้อง
ใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่ชัดเจน แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา
ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ขึ้นอยู่กับ
ลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.4 การศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก
จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน
แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา หรือไม่ ในรายงานวิจัย
หลายชิ้นพบว่า นักวิชาการ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจ ในงานสูงกว่าคนงาน
และพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไปรวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.5 ระดับเงินเดือน จากการวิจัยหลายชิ้น พบว่า เงินเดือนมีส่วนร่วมในการสร้าง
ความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้อง
ดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงานและเงินยังเกี่ยวข้องกับความสำคัญ
แก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job)

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลก
ของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษา โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ รับผิดชอบ
การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ ว่าเป็นงาน
ที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทายเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในการทำงานมักจะต้องพิจารณาควบคู่ ไปกับ
ลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณา ไปด้วยกับจึงจะเกิด
ความพึงพอใจในงาน

2.3 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่า
หน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกัน
ได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน
ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.4 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจ
ในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก
ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้
เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.5 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจง เป้าหมายของงานรายละเอียดของงานตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้าง ของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้แก่ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และ ดำเนินการอย่างไรสภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึง ความ มั่นคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment)

3.2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือ และความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อย สำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่ มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง

3.3 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่อง สถานการณ์ และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพที่ทำงาน

3.4 เพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อน จึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.5 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบ ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.6 การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือ การชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน และองค์กรด้วย

3.7 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการ ที่ จะรู้ว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวดูจากหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้อ่านของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.8 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชม ความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความศรัทธาในความสามารถ และความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด

ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.9 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้สมาชิกขององค์กรมีความพึงพอใจในการทำงานจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดพฤติกรรมองค์กร

การศึกษาพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) จะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่กลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคล เราจึงไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์กรได้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมองค์กรได้นั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรให้ดีเสียก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์กรเองไม่ว่าจะเป็นบทบาท หน้าที่ตลอดจนบรรยากาศในองค์กรก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย

ความหมายของพฤติกรรมองค์กร

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “พฤติกรรมองค์กร” (Organizational Behavior) ไว้หลากหลายดังนี้

บารอน และกรีนเบิร์ก (Baron & Greenberg, 1993) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข

มิดเดิลมิสท์ และฮิทท์ (Middlemist & Hitt, 1988, p. 5 อ้างถึงใน กรรณิกา พลายภิรมย์, 2552, หน้า 14) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ๆ

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1995, p. 4 อ้างถึงใน กรรณิกา พลายภิรมย์, 2552, หน้า 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่า เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์กร และตัวองค์กรเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในภาพรวม

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่า เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์กร

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม พฤติกรรมองค์กรมีลักษณะเป็นวิทยาการ (Interdisciplinary) อันได้แก่ การผสมผสานและการประยุกต์ความรู้ทางสังคมศาสตร์ และศาสตร์สาขาอื่น ๆ เข้าด้วยกัน วิชานี้จึงมีคุณค่าและมีความสำคัญเพราะสามารถนำทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์ที่ศึกษากันในวิชาอื่น ๆ โดยเฉพาะในหมวดสังคมศาสตร์ มาใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกาบริหาร การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นในองค์กร สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

การศึกษาพฤติกรรมองค์กร มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์กรได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง

การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา

เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุม ให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจ ธรรมชาติและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องสามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัย หรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรม ในองค์กรด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่าง ทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งในองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร การเข้าใจ กระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลกระบวนการกลุ่ม ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมภายในองค์กรพฤติกรรม ที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงาน ร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสถานะ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร

เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อ ผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย การบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจน สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและ ความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่ การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปใน ทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนด นโยบายขององค์กรได้

สรุปได้ว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหาร และบุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบขององค์กร

องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization Goal) หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหาร ที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการมีความสุขในการทำงาน

จุดมุ่งหมายขององค์กรจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์กรโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

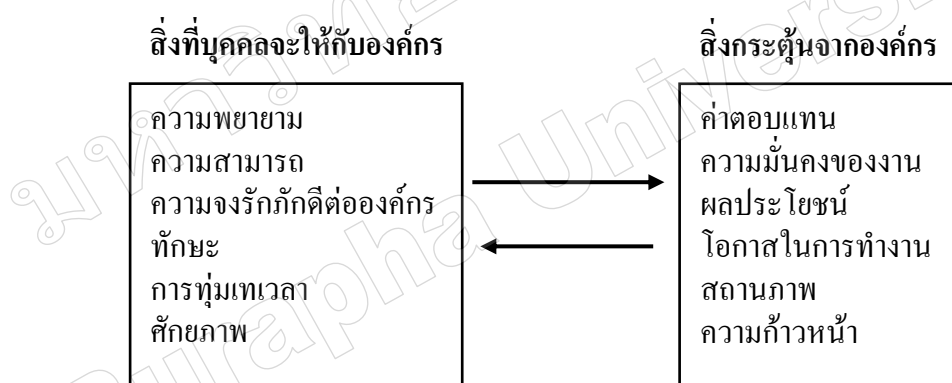
2. โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) หมายถึง ระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์กร นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์กรอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์กร อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์กร หรืออาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์กร (Organization Chart) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

2.1 โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

2.2 โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น

การจัดโครงสร้างองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์กรที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่อกันได้ดี

3. บุคคล (People) ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วย บุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์กรคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ในขณะที่ตัวองค์กรก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว (แสดงได้ดังภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร

ถ้าทั้งบุคคลและองค์กรต่างได้รับในสิ่งที่ตนเองคาดหวังอย่างเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

4.2 สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร (Task Environment)

เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ให้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ

4.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า องค์ประกอบขององค์กรมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) จุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกันในทิศทางเดียวกัน 2) โครงสร้างขององค์กร เป็นการจัดระบบงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานภายในองค์กร 3) บุคคล คือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และ 4) สภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจุดหมายสำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร (Effective Factor on Organization Behavior)

การศึกษาและทำความเข้าใจในปัจจัยที่มีผลต่อองค์กร จะเป็นเหตุผลที่องค์กรต้องปฏิบัติการอย่างมีเหตุผลและเติบโตอย่างรวดเร็ว ผลกระทบต่อองค์กรนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ค่อนข้างซับซ้อนและล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นมาได้ เพราะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1. **การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change in Organization)** เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ตราบใดที่ยังมีองค์กรคู่แข่งอยู่ เพราะมีการชิงความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงธุรกิจหรือวัดประสิทธิผลความสำเร็จขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร กระบวนการบริหารขององค์กร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไป เป็นผลให้พฤติกรรมองค์กรในภาพรวมต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2. **การปรับตัวของบุคคลในองค์กร (Personal Adjustment in Organization)** พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร ย่อมมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับองค์กรได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละคน พฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นแสดงออกมาดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการคิด ความสามารถในการหาวิธีทำงานอย่างได้ผล การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. **อิทธิพลของกลุ่มในองค์กร (Groups Influence in Organization)** กลุ่มในองค์กรเกิดจากการรวมตัวในสมาชิกขององค์กร มีทั้งที่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของงานในสายงานเดียวกัน ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีความสนใจในความคิดเห็นและความไม่พอใจเหมือน ๆ กัน ทั้งสองกลุ่มนี้เมื่อมีกิจกรรมจะทำอะไรขึ้นมาสักอย่าง พฤติกรรม

องค์กรที่แสดงออกมาก็จะสะท้อนถึงความต้องการของกลุ่มและจะเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มนั้น ๆ

4. ความขัดแย้งในองค์กร (Conflict in Organization) องค์กรประกอบด้วยบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่รวมกันในองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งในองค์กร ก็จะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ความขัดแย้งอาจเกิดจากความคิดเห็น ความสนใจที่ไม่เหมือนกัน หรือ บางครั้งความขัดแย้งเกิดจากระบบบริหาร ลักษณะของสายงาน ซึ่งเราไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ระบบการทำงานภายในองค์กรได้ ทำให้เกิดการต่อต้านระบบทำให้เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงใน องค์กร 2) การปรับตัวของบุคคลในองค์กร 3) อิทธิพลของกลุ่มในองค์กร 4) ความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ประการเป็นสิ่งที่ยากต่อการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและหาวิธี จัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

ประเทศต่าง ๆ จะมีขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมประเพณีเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง องค์กรก็เช่นเดียวกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรได้ วัฒนธรรมในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์กรนั้น ๆ เช่น วัฒนธรรมในการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น แต่ละองค์กร วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างก็ทำให้เกิดจุดอ่อนแก่องค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษนิยม วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งให้บุคลากรมีการแข่งขันกันมากจนเกินไป จนองค์กรเกิดความ ระส่ำระสาย เป็นต้น

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 20) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ กอร์ดอน (Gordon, 1998, p. 342) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่าง เป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547, หน้า 212) ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 51) อัลเวสสัน (Alvesson, 1993, p. 92) ที่ว่า วัฒนธรรม องค์กร เป็นแบบแผนของความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์กรซึ่งเกิดจาก ปฏิบัติสัมพันธ์ของผู้นั้นในสังคมหรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

روبินส์ (Robbins, 1989, pp. 467 - 478) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบตีความร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้แยกแยะความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากอีกองค์กรอื่น ๆ ได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงแบบแผน ค่านิยม ที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เกิดจากปฏิบัติสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงแบบแผน ค่านิยม ที่กำหนดรูปแบบการประพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังที่

คามรอน และเอ็ดดิงตัน (Cameron & Ettington, 1988) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้อง ทางวัฒนธรรม ในเมื่อความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน และความ สอดคล้องทางวัฒนธรรม หมายถึง ความเข้ากันได้และความมีลักษณะเหมือน ๆ กัน ขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม

สเมอร์คิช (Smircich, 1983) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กรวัฒนธรรม องค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กรทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่ สังคมทั่วไป

เชนน์ (Schein, 1992) เห็นว่า ทุกหน่วยงานมีปัญหาที่ต้องแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน และรายละเอียดของหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาหลัก 2 ประการอาจแยกเป็นหน้าที่ย่อย ๆ โดยการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้นจะเกี่ยวข้อง กับการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (Mission and Strategy) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และแนวทางในการปฏิบัติ (Means) ตลอดจนการวัดประเมินผล (Measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (Correction) ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริงคือ วัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร โดยที่ วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร เป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) ของ กุคซ์ และลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989 อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา, 2545) คือ

เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่าการท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งจัดการแข่งขัน (Self - Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับการก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคล (Humanistic - Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อ

การสอน การนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แกกัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

4. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affinitive) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มองทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กรสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกร่วมกันทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา มีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจของคนเป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษากันมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กรก่อนสิ่งอื่นใด เพราะผลงานของการทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ “คน” ในองค์กรนั่นเอง

ความหมายของขวัญและกำลังใจ

คำว่า “ขวัญและกำลังใจภาษาอังกฤษ คือ Morale คำนี้ได้มีนักวิชาการและผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

ไนโกร (Nigro, 1963, p. 383) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ คือทัศนคติของบุคคลแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และที่มีต่อความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ดีที่สุดขององค์กร

ฟลิปโป (Flippo, 1967, p. 416) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ เป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ที่แสดงหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือประสานงาน

วิชา วิจารณ์รัฐศาสตร์ (2545, หน้า 10) สรุปความหมายได้ว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยู่ภายในจิตใจ เป็นสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ที่มีต่อการทำงาน ซึ่งผลของความรู้สึกนึกคิดนี้จะส่งผลถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

สรุปความหมายของขวัญและกำลังใจ หมายถึง ทศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ดีที่สุดขององค์กร

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สำหรับความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการให้ความเห็นพอสรุปได้ดังนี้

เดวิด (David, 1951, p. 415) ได้ให้ความเห็นว่าขวัญนั้น มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนี้

1. ขวัญก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ขวัญทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. ขวัญก่อให้เกิดการสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร
4. ขวัญทำให้องค์กรมีความแข็งแรง สามารถฝ่าฟันอุปสรรคในภาวะคับขันได้
5. ขวัญทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น
6. ขวัญทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในองค์กรที่ตนเป็นสมาชิก
7. ขวัญทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ

ฟลิปโป (Flippo, 1967, p. 416) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในลักษณะเดียวกันว่า ขวัญดีจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อองค์กร และเกื้อหนุนให้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บังเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติตามอยู่ในกรอบของระเบียบวินัย มีศีลธรรมอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับหมู่คณะ และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ การมีขวัญดียังจะเกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และขวัญที่ดียังทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่อีกด้วย

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กิลล์เมอร์ (Gillmer, 1987, pp. 380 - 384) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพการงาน การได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน
 2. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานจริง ๆ
 3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน รวมทั้งชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
 4. ค่าจ้าง (Wage) ได้แก่ ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายเดือน ค่าล่วงเวลา
 5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) หมายถึง การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการ ความรู้ความสามารถและความถนัด ก็จะก่อให้เกิดขวัญดีขึ้น
 6. การนิเทศงาน (Supervision) เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการลาออกจากงานหรือขอรับการยกย้ายไปยังหน่วยงานที่มีระบบการนิเทศงานที่ดีกว่าได้
 7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Job) กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น ๆ
 8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนแต่จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นตัวเชื่อม
 9. สภาพการปฏิบัติงาน (Work Condition) ได้แก่ ความเหมาะสมของเสียง สี แสงสว่าง และระบบการถ่ายเทอากาศที่ถูกต้องลักษณะ
 10. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
- บาร์นาร์ด (Barnard, 1982, pp. 142 - 149) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้
1. สิ่งของหรือวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน
 2. โอกาสของบุคคล หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติยศ ได้รับการยกย่อง หรือโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับดี ๆ หรือสูงขึ้น

3. สภาพภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคล ในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความพึงพอใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่อง นับถือซึ่งกันและกัน

6. สภาพการทำงาน โดยการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถและ ทักษะของบุคคล ซึ่งหมายถึง การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและ ให้สอดคล้องกับทักษะของแต่ละบุคคล

7. โอกาสมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและ มีส่วนร่วมในงานทุกชนิดของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้พวกเขามีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ ต่อหน่วยงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกันอันดีมิตร หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันอันดีมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ร่วมมือทำงานกันเป็นอย่างดี

กรณีศึกษา พลายกิริมย์ (2552, หน้า 47) ขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน

2. ความพอใจหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ อันเกิดจากการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติ หรือรับผิดชอบ

3. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์กรของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงาน

4. การให้บำเหน็จ รางวัล และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี

5. สภาพของการปฏิบัติงาน (Working Condition)

6. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน

7. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำการติดต่อสื่อสาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ โอกาสมีส่วนร่วม สภาพการอยู่ร่วมกันอันดีมิตร สภาพของการปฏิบัติงาน ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจในการทำงานและมีความสุขกับการทำงาน รวมถึงให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการที่องค์กรใดมีสิ่งจูงใจมากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นย่อมจะมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นด้วยเช่นกัน ส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1968, p. 157) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์กร ซึ่งได้นำมาเสนอความคิดเกี่ยวข้องกับภาวะความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อหาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานสำคัญ 2 ประการ คือ

1. **องค์ประกอบค่าจูง** เป็นปัจจัยภายนอกที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดความสนใจที่จะทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง แต่เป็นองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน นโยบายบริษัท ความมั่นคง ผลตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การนิเทศงาน สถานภาพตำแหน่งงาน และชีวิตส่วนตัว

2. **องค์ประกอบจูงใจ** ปัจจัยภายในช่วยส่งเสริมความพึงพอใจ เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง สร้างความรู้สึกดี อยากที่จะไปทำงานต่อไป และต้องการความก้าวหน้าระดับที่สูงขึ้นไปอีก เพื่อให้อำนาจความสำเร็จในชีวิตที่บุคคลแต่ละคนปรารถนา ปัจจัยที่สร้างการจูงใจแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การได้ยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรคือ ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นให้ความสนใจที่องค์ประกอบค่าจูง กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบจูงใจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ลักษณะงาน โดยวิธีการที่อาจจะทำได้ คือ ลดความเบื่อหน่าย ขณะเดียวกันก็พยายามสร้างงานที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้า และมีการพัฒนาได้ต่อไป เน้นการจัดรูปแบบและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการจูงใจความพึงพอใจซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์กร ดังนั้น องค์กรและตัวผู้บริหารสามารถนำหลักการศึกษานี้ของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดรูปแบบงานใหม่ โดยเน้นถึงสิ่งจูงใจที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลอันมีค่าขององค์กรต่อไป

ทฤษฎีการจูงใจ ERG (Alderfer's ERG Theory)

ทฤษฎีการจูงใจERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer อ้างถึงใน จุฑาภากาญจน์ เลาหะเดช, 2545, หน้า 17 - 18) ได้พัฒนาโดยยึดพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ โดยตรงแต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ จากการวิจัยศึกษา อัลเดอร์เฟอร์ เห็นว่าความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 3 ประเภท

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence: E) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ในองค์กรนั้นต้องการค่าจ้าง โบนัสและผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองถึงจุดจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น
2. ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness: R) จะประกอบด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีสถานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ
3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพและการเติบโตก้าวหน้าของผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความคิดริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างขวางออกไปเรื่อย และการพัฒนาความรู้ความสามารถสำหรับในองค์กรจะหมายถึง ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มหรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และการได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานด้านอื่นมากขึ้น

โดยสรุปทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคล 3 ด้าน คือ 1) ด้านความต้องการอยู่รอดเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ 2) ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นความต้องการในชั้นกลาง และ 3) ด้านความต้องการก้าวหน้าและเติบโตเป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ ในแง่ของการทำงานจะหมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อทำสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดสามารถตอบสนองความต้องการทั้ง 3 ชั้นของบุคลากรได้ ก็จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น

บทสรุป

จากแนวคิด ทฤษฎีทั้งหมดผู้วิจัยพบว่า องค์กร คือ หน่วยทางสังคม (Social Unit) หรือกลุ่มบุคคล (Human Grouping) ซึ่งตั้งขึ้นโดยมีระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน การบรรลุเป้าหมายได้โดยใช้ทฤษฎีองค์กร คือ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของ

องค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และการเชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้
 องค์กรมีการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ในที่นี้เลือกใช้ทฤษฎีระบบราชการและทฤษฎีเกี่ยวกับ
 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ต้องศึกษาพฤติกรรมองค์กร คือพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร
 นำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ
 ขององค์กรในภาพรวม ต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผน ค่านิยม ที่กำหนดรูปแบบ
 พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเพื่อเสริมสร้าง
 ความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร เป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกัน
 ของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้อง
 กับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้เลือกใช้วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ และ
 ต้องใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ คือ ทศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อม
 ในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด
 ขององค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความมั่นคงปลอดภัย
 โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ การติดต่อสื่อสาร คำตอบแทนและ
 ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ โอกาสมีส่วนร่วม สภาพการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร สภาพของการปฏิบัติงาน
 ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน โดยทฤษฎีที่ช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร คือ
 ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งจะแยกเป็น 2 ปัจจัยชัดเจน คือ ลักษณะงานโดยตรง
 และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กับทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ
 อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) กล่าวคือ เมื่อความต้องการของบุคลากรได้รับการตอบสนองแล้วก็จะพอใจ
 และเต็มใจในการปฏิบัติงาน โดยทั้ง 2 ทฤษฎีก็มุ่งสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ของ
 ผู้ปฏิบัติงานและช่วยเสริมสร้างความรู้สึผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กรเหมือนกัน ส่วนปัจจัย
 ที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรแยกเป็นหัวข้อหลักได้ 3 ประการ คือ ลักษณะส่วนบุคคล
 ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสุดท้าย สิ่งที่เกิดขึ้น คือ ความผูกพันต่อองค์กร
 ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
 2) ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคง
 ความเป็นสมาชิกขององค์กร ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลน่ายาอม

1. ข้อมูลพื้นฐาน

โรงพยาบาลน่ายาอม ที่ตั้ง 115 หมู่ 12 ตำบลน่ายาอม อำเภอน่ายาอม จังหวัดจันทบุรี
 22160 เป็นโรงพยาบาลของรัฐในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจันทบุรี สำนักงานปลัดกระทรวง

กระทรวงสาธารณสุข

จำนวนเตียงผู้ป่วยใน (ไม่รวมเตียงทารกคลอดปกติ) โรงพยาบาล ขนาด 30 เตียง จำนวนให้บริการเตียง 30 เตียง

ระดับของการให้บริการ โรงพยาบาลทุติยภูมิระดับต้น เปิดดำเนินการครั้งแรกเป็นโรงพยาบาล ขนาด 10 เตียง วันที่ 24 กรกฎาคม 2538 ต่อมาขยายเป็น 30 เตียง เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2545 และได้ยกระดับเป็นสถานบริการขนาด 30 เตียง เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2550

2. บริบทขององค์กร

2.1 ขอบเขตของการให้บริการ

2.1.1 ให้บริการด้านการรักษาพยาบาล ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ แก่ประชาชนทั่วไป ตามสิทธิขั้นพื้นฐานด้วยความเสมอภาค

2.1.2 บริการด้านส่งเสริม/ ป้องกันและควบคุมโรคแก่ประชาชนในเขตรับผิดชอบ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

2.1.3 บริหารจัดการทรัพยากร งบประมาณให้เพียงพออย่างเหมาะสม

2.1.4 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร

2.2 ประชากรในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ

จำนวนประชากรทั้งหมด 32,097 คน (สำมะโนประชากรกระทรวงมหาดไทย ข้อมูลกลางปี ณ 28 พฤษภาคม 2551) เป็นชาย 15,697 คน คิดเป็นร้อยละ 48.82 เป็นหญิง 16,455 คน คิดเป็นร้อยละ 51.18 ประกอบด้วยพื้นที่ 6 ตำบล 1 เทศบาล 67 หมู่บ้าน มีสถานบริการเครือข่ายระดับปฐมภูมิ จำนวน 7 แห่ง ประชากรในพื้นที่ที่มีสิทธิรักษาพยาบาลใช้สิทธิประกันสุขภาพ ใน UC คิดเป็นร้อยละ 98.1 (เดือนพฤษภาคม 2551) ประเภทมี ท และไม่มี ท จำนวน 26,803 คน คิดเป็นร้อยละ 83.5 ใช้สิทธิประกันสังคม 3,186 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ใช้สิทธิข้าราชการ 1,523 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7

2.3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

จำนวนบุคลากรของโรงพยาบาล มีเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 101 คน (ข้อมูล ณ สิงหาคม 2554)

2.3.1 สถานะสถานภาพตามสายงาน เป็นข้าราชการ รวม 54 คน พนักงานของรัฐ 2 คน ลูกจ้างประจำ 7 คน ลูกจ้างชั่วคราว 38 คน

2.3.2 วุฒิการศึกษาในการปฏิบัติงาน ระดับปริญญาเอก ไม่มีระดับปริญญาโท 6 คน กำลังศึกษาระดับปริญญาโท 7 คน ระดับปริญญาตรี 40 คน ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 48 คน

2.3.3 อายุราชการ เฉลี่ย 12 ปี

3. ทิศทางขององค์กร

3.1 พันธกิจ

โรงพยาบาลนายายอามมุ่งมั่นให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรครักษาพยาบาลอย่างมีมาตรฐานเพื่อให้ผู้รับบริการสุขภาพดี มีความพึงพอใจ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน

3.2 วิสัยทัศน์

บริการดี มีมาตรฐาน ประสานชุมชน มุ่งผลโรงพยาบาลคุณภาพ

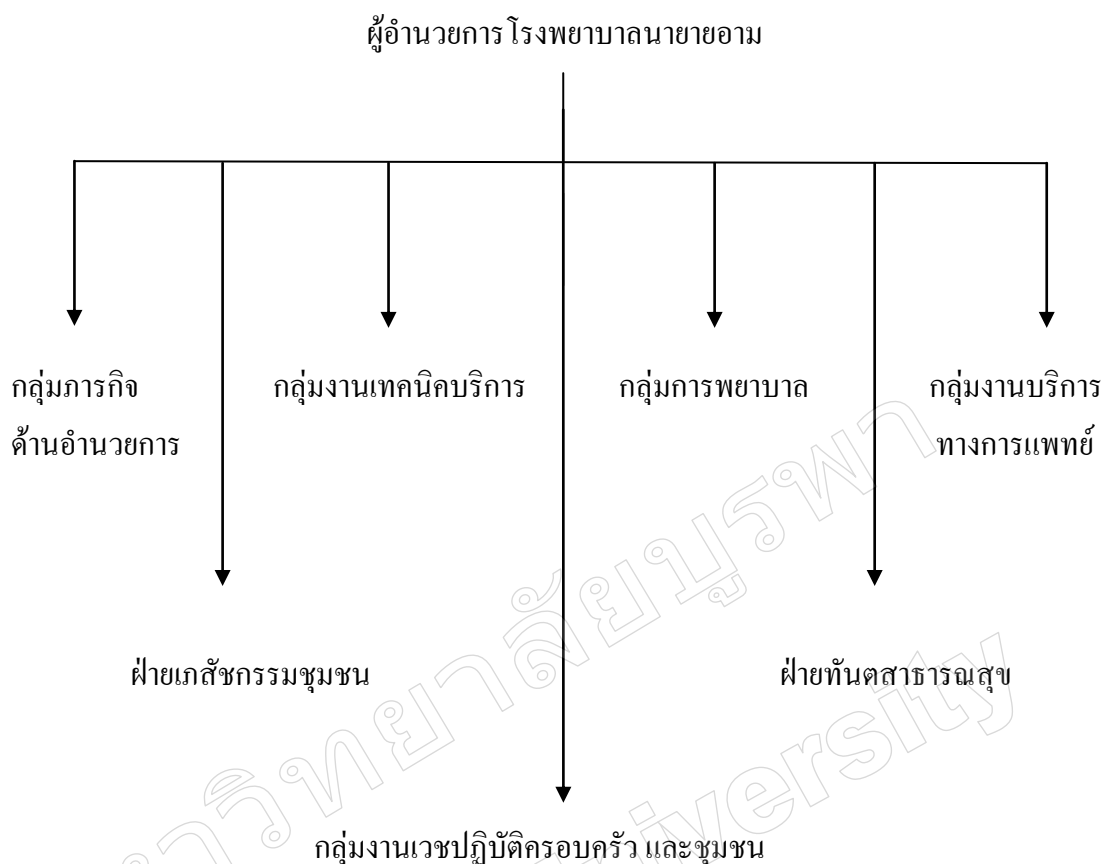
3.3 ค่านิยม

ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจบริการ ทำงานเป็นทีม

โครงสร้างองค์กรโรงพยาบาลนายายอาม

โรงพยาบาลนายายอาม แบ่งหน่วยงานภายในเป็น 5 กลุ่มงาน 2 ฝ่าย มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานธุรการ พัสดุ การเงินและบัญชี งานเวชระเบียนและสถิติ งานประกันสังคม งานซ่อมบำรุง และยานพาหนะ
2. กลุ่มการพยาบาล มีหน้าที่รับผิดชอบ งานหน่วยจ่ายกลางและซักฟอก งานอุบัติเหตุ - อุบัติเหตุ งานผู้ป่วยใน งานห้องผ่าตัดและงานห้องคลอด
3. กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบ งานอนามัยแม่และเด็ก งานวางแผนครอบครัว งานอนามัยโรงเรียน งานสุศึกษาและประชาสัมพันธ์ งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานควบคุมและป้องกันโรค
4. กลุ่มงานบริการทางการแพทย์ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานผู้ป่วยนอก งานคลินิกพิเศษ และงานแพทย์แผนไทย
5. กลุ่มงานเทคนิคบริการ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานตรวจทางเคมีคลินิก งานคลังเลือด และงานรังสีวิทยา
6. ฝ่ายเภสัชกรรมชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบ งานบริการผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน งานบริการวิชาการ งานจัดซื้อ จัดหา และคลังเวชภัณฑ์ งานคุ้มครองผู้บริโภค
7. ฝ่ายทันตสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบ งานบริการทันตกรรม งานส่งเสริมทันตสุขภาพ ในโรงเรียน งานทันตสาธารณสุข งานบริการวิชาการ



ภาพที่ 3 โครงสร้างโรงพยาบาลนายอาม ปีงบประมาณ 2554

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิ่งที่อยู่ในความสนใจของนักวิชาการและนักวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้นก็คือ ความพยายามหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ซึ่งเท่าที่ผ่านมาได้มีการศึกษาอย่าง กว้างขวาง เพื่อหาตัวแปรที่สามารถอธิบายพฤติกรรมที่ส่งผลกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถึงแม้ จะยังไม่สามารถหาตัวแปรดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วน แต่จากผลการสำรวจเอกสาร และงานวิจัยพบว่า ตัวแปรต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้ศึกษานั้นน่าสนใจและสามารถอธิบายการก่อตัว ของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั้น จะแตกต่างกันไปตามความสนใจของนักวิชาการแต่ละท่าน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคามผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542, หน้า 118) ศึกษาผลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พนักงาน บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าพนักงานบุคคลที่มีระดับ การศึกษาดำกว่า

คันสนีย์ เตชะลาภอานวย (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม โอโนมา กรุงเทพฯ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม โอโนมา กรุงเทพฯ 3 ด้าน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจากความพึงพอใจในงาน และปัจจัยจากประสบการณ์จากการทำงาน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ขณะที่ระดับตำแหน่ง พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ศิริชัย ปราบศรีภูมิ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงไฟฟ้าพระนครใต้ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงไฟฟ้าพระนครใต้ ได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรม ความรู้สึกที่ดีต่อนโยบาย กฎข้อบังคับ และขั้นตอนการทำงาน การกระจายอำนาจ และความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม

นันทนา ผ่องแผ้ว (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนในด้านลักษณะงาน ความมีอิสระในงาน ความก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความคาดหวังต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

นักรบ ทองประทุม (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวน ผลจากการศึกษาพบว่าในภาพรวมเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธรภาค 2 มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ในด้านความสำคัญของงาน ความหลากหลายในงาน ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความรู้สึกว่าองค์กรของตนมีชื่อเสียง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และจากปัจจัยด้านบุคคลพบว่า ระดับชั้นยศ อายุรับราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ส่วนทางด้านสถานภาพการสมรส พบว่าสถานภาพการสมรสต่างกัน มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ที่สมรสแล้ว จะมีความรู้สึกผูกพันต่องานมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่เป็นโสด

จุฑาภาญจน์ เลหาะเดช (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงพยาบาลกบินทร์บุรี พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลกบินทร์บุรี ได้แก่ ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรและประเภทบุคลากร สำหรับประเภทของสายงานและสถานะในการดำรงตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

อดิพล หวมดมณี (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชุมิโตโม จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท ชุมิโตโม ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องอายุ รายได้ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษาความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติ ซึ่งเกี่ยวกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

นาวิรัตน์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 18) ได้ศึกษาความผูกพันและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนคาทอลิก กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ด้วยความปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

พงษ์ศักดิ์ สมบูรณ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันของข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจตำบลแสนสุข พบว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร รวมทั้งความเชื่อและยอมรับเป้าหมายหรือค่านิยมขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจภูธรตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี

ขวัญใจ เลียดประถม (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นตัวแปร ความอิสระในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น หน่วยงานควรกำหนดนโยบายการบริหารงานของหน่วยงานให้ชัดเจน ครอบคลุม ให้ความอิสระในการทำงานแก่บุคลากร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้นำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามนโยบายเป็นไปด้วยความเป็นธรรม

จุฬากานต์ เพ็ญคุณา (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบุคลากรโรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เช่น การยอมรับในเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับสูง ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน

อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความต้องการรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความอิสระในงานค่อนข้างสูง มีความหลากหลายของงานค่อนข้างต่ำ สำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง พบว่า สภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานค่อนข้างสูง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง มีความคาดหวังต่อองค์กรค่อนข้างสูง และมีความรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรค่อนข้างสูง และความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา พบว่า อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร ความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงาน และความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05

น.อ.เจษฎา กาศเจริญ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพท้าวเรื่อสัดหีบ พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพท้าวเรื่อสัดหีบ ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนผลการศึกษาด้านระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรวมสามด้านนั้น พบว่า ด้านลักษณะงานและด้านประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนั้นยังพบว่าข้าราชการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ไพรัตน์ เพ็ชรมณี (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี จำนวน 167 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจในงาน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า โดยภาพรวมความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ทั้งเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

อาทิตย์ดยา แสนสำราญ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่าโดยภาพรวมข้าราชการสำนักงาน ก.พ. มีความคิดเป็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยทุกด้านแสดงถึงความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก คือ ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร และ ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อัตราเงินเดือน ระยะเวลาในการรับราชการ และระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กฤษณา โตทอง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่ามีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร และเมื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

มณีนรุตน์ ราสีจันทร์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการสาธารณสุขสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองชลบุรี มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าระดับความผูกพันสูงสุดตามลำดับต่อไปนี้ ความผูกพันด้าน ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและระดับต่ำสุดคือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

แวววรรณ ละอองศรี (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเฟดเดอร์ลเอดส์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมีความผูกพัน (Engaged) โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรประกอบความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยสามารถเรียงลำดับระดับความคิดเห็นต่อองค์กรจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านองค์กร

และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ เพศ และระดับรายได้

บุญช่วย กล้าเอม (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันองค์กรของพนักงาน บริษัท บี.พี.เอ็น ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีความผูกพันองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร ด้านความรู้สึภาคภูมิใจในองค์กรของตน ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรของตน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความผูกพันองค์กร ไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยในต่างประเทศ

เมาว์เดย์ (Mowday, 1982) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา เพศ บุคลิกลักษณะ อายุการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristic) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาทของงาน ความคลุมเครือในงาน ความท้าทายในงานที่เด่นชัด และบทบาทของงานที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. คุณลักษณะเกี่ยวกับองค์กร (Structural Characteristic) ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ การมีระบบของงาน มีแบบแผนมีหน้าที่เด่นชัด
4. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์กร สไตร์การบริหารงานของผู้บริหาร มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์กร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ

เป็นสิ่งที่มียุทธวิธีในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สเติร์ (Steers, 1977, p. 47) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรใน 3 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ต้องการความสำเร็จ อายุ และการศึกษา
2. คุณลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ และงานที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ เจตคติที่มีต่อกลุ่ม การพึงพาได้จากองค์กร

บุชานัน (Buchanan, 1974, pp. 533 - 546) ได้ศึกษาผู้จัดการบริษัทต่าง ๆ จำนวน 279 คน โดยเลือกศึกษาผู้จัดการที่มีอายุงานกับองค์กรตั้งแต่อย่างน้อยกว่า 1 ปี ระหว่าง 2 - 4 ปี และ 5 ปีขึ้นไป พบว่า ผู้จัดการที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุด และผู้จัดการที่มีอายุงานไม่ถึงปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด และสรุปว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดถึงระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ก็คือ ความอาวุโสหรือระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กรนั่นเอง

แองจี และเพอร์รี่ (Angie & Perry, 1981, pp. 1 - 4) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร พบว่า คุณลักษณะส่วนตัว ด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้หญิงมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ชาย แต่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการเปลี่ยนงาน

พานากอส (Panagos, 1985, p. 3505 - A) ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรในโรงพยาบาล ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล เจตคติในการทำงาน เจตคติในการปรับตัว พบว่า ปัจจัยเบื้องต้นทั้ง 3 ตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์พหุคูณกับความผูกพันต่อองค์กร และสามารถพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความแตกต่างกันในแต่ละตัวแปร เจตคติในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีความแปรปรวนมากที่สุด และมีความสัมพันธ์ทางบวก

บราวน์ (Brown, 1987, p. 2384 - A) ได้วิจัยเกี่ยวกับด้านบุคคล สภาพการณ์ และปัจจัยด้านชีวสังคมที่เป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยโอเรกอน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 กลุ่ม สามารถพยากรณ์ความผูกพันที่คงอยู่ได้อย่างมีนัยสำคัญ

พอร์ตเตอร์ (Porter, 1974, pp. 151 - 176) ศึกษาพนักงานในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย พนักงานป่าไม้ พนักงานเหมืองแร่ พนักงานประกอบรถยนต์และพนักงานขายของ พบว่า ความไม่พอใจต่อระบบการให้บำเหน็จบำนาญ การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงานที่ซ้ำซาก การขาดความอิสระในการทำงาน และความมั่นคงในงาน รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ จะมีความสัมพันธ์ต่อการลาออกและการเปลี่ยนงาน

แฮ็กแมน (Hackman, 1980, pp. 259 - 286) ได้สร้างและทดสอบเครื่องมือเพื่อวัดลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ ความหลากหลายในงาน (Variety) ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความสำคัญของงาน (Task Identity) และผลป้อนกลับของงาน (Feedback) โดยศึกษาจากพนักงานและหัวหน้างานองค์กรโทรศัพท์ทางตะวันออกของสหรัฐอเมริกา พบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานและความพอใจในการปฏิบัติงานจะมีการขาดงานน้อยและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องการที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

กัสกี (Gusky, 1996, pp. 488 - 503) ได้ศึกษา พบว่าผู้จัดการที่ได้รับรางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่งสูงนั้นจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้จัดการและองค์กรจะดำเนินไปเรื่อย ๆ จนถึงจุดที่รางวัลที่ผู้จัดการได้รับจากองค์กรเกินกว่าต้นทุนที่ผู้จัดการได้ลงไว้ เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จะยังได้รับเงินเดือนและมีสิทธิอำนาจมากขึ้น ดังนั้นผู้จัดการที่ประสบกับการเลื่อนตำแหน่งบ่อยจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้จัดการที่มีการเลื่อนตำแหน่งน้อย นั่นคือ ผู้จัดการที่ประสบกับการเลื่อนตำแหน่งบ่อย จะมีเพียงร้อยละ 15 เท่านั้นที่อยู่กับบริษัทอย่างน้อยที่สุด 15 ปี ในขณะที่ผู้จัดการที่ประสบกับการเลื่อนตำแหน่งบ่อย จะอยู่กับองค์กรในระยะเวลา 15 ปี ถึงร้อยละ 33.00

มอร์ริส และเชอร์แมน (Morris & Sherman, 1981, pp. 512 - 526) ได้ศึกษาพบว่า ความมีอิสระในการทำงาน มีความจำเป็นมากในการทำงาน เพราะนอกจากจะทำให้งานคล่องตัวแล้ว สมาชิกยังได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานภายในขอบเขตและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งยังทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการทำงานที่ตนเองได้ร่วมในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานออกมาซึ่งจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า องค์กรที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานออกมาซึ่งจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า องค์กรที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ฮอลล์, ชไนเดอร์ และไนจิน (Hall, Schneider & Nygren, 1970, p. 87; Buchanan, 1974, pp. 533 - 546) พบว่า ความหลากหลายของงานจะเป็นลักษณะที่ทำนายจะ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กรที่เขาทำงานอยู่ เพราะงานที่ทำนายจะเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความพอใจที่จะสนองความต้องการประสบความสำเร็จของปัจเจกบุคคลและลักษณะงานที่ทำนายจะส่งเสริมให้มีการแข่งขันผลงานเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่วนความซ้ำซากของงานนั้น จะมีส่วนสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน และการหยุดงาน

อาเหม็ด, จอห์นสัน และบลิเจน (Ahmed, Johnson & Blegen, 1993) พบว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา มีผลต่อบรรยากาศขององค์กร ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการอยู่ในหน่วยงาน และงานที่มีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอื่น จะเพิ่มความยึดมั่นต่อองค์กร

เชลดอน (Sheldon, 1971, pp. 143 - 150) ซึ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกและปฏิบัติงานอยู่ในห้องทดลอง ผลการวิจัยปรากฏว่า การเกี่ยวข้องกับสังคม (Social Involvement) กับเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสที่จะพบปะพูดคุยกับสมาชิกกับองค์กรอื่น ๆ อยู่บ่อย ๆ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากขึ้น และนำมาซึ่งความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ฟอร์ทอฟ (Fjortoft, 1993, p. 26) ได้สรุปผลของการวิจัยเรื่องปัจจัยที่เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อคณะในมหาวิทยาลัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่ง ความพึงพอใจกับเงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน นโยบายของสถาบัน การมีส่วนร่วมในที่ประชุม และการรับรู้ถึงรูปแบบการบริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 4,925 คนจากมหาวิทยาลัยของรัฐอิลลินอยซ์ พบว่า ความพึงพอใจต่อเงินเดือนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่สามารถทำนายถึงความผูกพันกับคณะได้ แต่สามารถทำนายถึงความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบอีกว่าผู้สอนที่มีตำแหน่งสูงจะมีความผูกพันต่อสถาบันมากกว่าผู้สอนที่มีตำแหน่งต่ำกว่า จากการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่า การรับรู้ถึงรูปแบบการบริหารในฐานะสมาชิก และการมีส่วนร่วมในที่ประชุมสามารถใช้เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรได้เช่นกัน อีกทั้งยังพบว่าหากต้องการเพิ่มความผูกพันต่อคณะและสถาบันผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยค้นพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้บุคลากรจงรักภักดี และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า โดยที่ทุกคนจะต้องมีความรู้สึกว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพันต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในองค์กร ประเภทของบุคลากร ประเภทสายงาน และรายได้ต่อเดือน 2) ลักษณะงาน ประกอบด้วย ความอิสระในการทำงาน ความหลากหลายในการทำงาน และความก้าวหน้าในงาน และ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความคาดหวังต่อองค์กร และความรู้สึกมีความสำคัญต่อองค์กร

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ตัวแปร	แหล่งอ้างอิง
ลักษณะส่วนบุคคล	- ผลงานวิจัยของ จุฬากาญจน์ เลหาเดช (2545) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกบินทร์บุรี - อาทิตย์ดชา แสนสำราญ (2549) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน - เมาว์เดย์ (Mowday, 1982) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ - พานากอส (Panagos, 1985, p. 3505 - A) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรในโรงพยาบาล
ลักษณะงาน	- ผลงานวิจัยของ จุฬากานต์ เพ็ญคุณา (2548) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบุคลากรโรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา - น.อ.เจษฎา กาศเจริญ (2550) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการศูนย์ส่งกำลังฐานทัพเรือสัตหีบ - สเตียร์ (Steers, 1977, p. 47) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กร - เฮิร์เบิร์ต (Herzberg, 1968, p. 157) ทฤษฎีสองปัจจัย
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	- ผลงานวิจัยของ นันทนา ผ่องเกศ (2544) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณ - ขวัญใจ เลียดประถม (2546) ศึกษาเรื่องระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี - เฮิร์เบิร์ต (Herzberg, 1968, p. 157) ทฤษฎีสองปัจจัย
การยอมรับเป้าหมายขององค์กร	- ผลงานวิจัยของ มณีนันท์ ราสีจันทร์ (2551) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองชลบุรี - พอร์ตเตอร์ (Porter, 1974, p. 603) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร - สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	แหล่งอ้างอิง
ความเต็มใจและ ใช้ความพยายาม อย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงาน	- ผลงานวิจัยของ มณีรัตน์ ราศีจันทร์ (2551) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองชลบุรี - พอร์ตเตอร์ (Porter, 1974, p. 603) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร - สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
ความต้องการ รักษาความเป็น สมาชิกขององค์กร	- ผลงานวิจัยของ มณีรัตน์ ราศีจันทร์ (2551) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองชลบุรี - พอร์ตเตอร์ (Porter, 1974, p. 603) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร - สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยใช้แนวคิดหลักของ สเตียร์ (Steers, 1977) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968) พอร์ตเตอร์ (Porter, 1974) และ มาวเคย์ (Mowday, 1982) ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น เมื่อนำมาบูรณาการร่วมกัน และสามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยตัวแปรตาม (ผลผลิต) คือ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลนายาอามซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ส่วนตัวแปรอิสระ (ปัจจัยนำเข้า) ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในองค์กร ประเภทบุคลากร ประเภทของสายงาน และรายได้ต่อเดือน
2. ลักษณะงาน ประกอบด้วย ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน และความก้าวหน้าในงาน
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความคาดหวังต่อองค์กร และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรใน โรงพยาบาลนายายอาม