ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน

FACTORS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN LARGE ORGANIZATION CASE STUDY: CONSTRUCTION DEPARTMENT BANGCHAN FACTORY

โพชฌงค์ ทองน้อย
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) 1) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3) เพื่อเพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน วิธีการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน จำนวน 59 คน โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าเฉลี่ย (Mean) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการศึกษา ประกอบด้วย ANOVA สถิติสหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันระดับ แปลผลอยู่ในระดับมาก (มีความสำคัญมากต่อการสร้างคุณลักษณะของงานภายในองค์กร) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันระดับ แปลผลอยู่ในระดับมาก (มีความสำคัญมากต่อการสร้างความพึงพอใจในการ

ทำงานภายในองค์กร) และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันระดับ แปลผลอยู่ในระดับปานกลาง (มีความสำคัญปานกลางต่อการสร้างความผูกพันภายในองค์กร) จากสถิติสหสัมพันธ์ เพียร์สัน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับต่ำ ด้านความหลากหลายของทักษะการทำงาน ด้านความสำคัญของงาน และด้านนโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับปานกลาง ด้านโอกาสความก้าวหน้าของงาน และด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับสูง ด้านสถานภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับสูงมาก ส่วนด้านความชัดเจนของงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับต่ำ และด้านความปลอดภัยในการทำงาน และด้านความอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับปานกลาง และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ สถานภาพการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าของงาน ความอิสระในการทำงาน การยอมรับนับถือ และความสำคัญของงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ระดับสูงมาก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นแรงผลักดันภายนอก (External Environmental Force) ที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือภัยคุกคามต่อองค์กรได้ทุกเมื่อ นั่นเป็นเพราะองค์กรเป็นระบบเปิด (Organizationals are open system) คือเป็นระบบที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกนั่นเอง ส่งผลให้องค์กรเกิดการปรับตัว โดยการปรับส่วนประกอบต่างๆที่มีภายในองค์กร เช่น ปรับระบบการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์กร ปรับเทคโนโลยีต่างๆขององค์กรให้ก้าวทันโลก และปรับวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและดุเดือด มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน ทั้งยังมีความได้เปรียบ

ในการปรับตัว (Adaptive Advantage) ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

จากปัจจัยแวดล้อมต่างๆที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น ซึ่งรวมถึงอุตสาหกรรมประเภทต่างๆในประเทศต่างได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น ทำให้พนักงานภายในองค์กรขาดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กรลดลง เนื่องจากพนักงานนั้นไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้ว่าองค์กรที่เราทำงานอยู่นั้นจะดำรงอยู่หรือจะปิดลงเมื่อใด เมื่อเกิดผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อเป็นเช่นนั้น จึงส่งผลให้พนักงานมีการลาออกจากงานและเปลี่ยนงานกัน จึงทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังทำให้การทำงานเกิดความไม่ราบรื่นหรือไม่ต่อเนื่องกันและเกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน สลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทำงานหลากหลายหน้าที่กันเกิดขึ้น ปัจจุบันจึงมีนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์หรือปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรกันมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และการประยุกต์ใช้สร้างความผูกพันในองค์กรของตน เพื่อสร้างความพึงพอใจที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น

องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สายอาหารที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสม่ำเสมอ มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาระบบการจัดจำหน่ายและระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี จนได้รับมาตรฐานต่างๆมากมาย เช่น 5ส, GMP, HACCP, ISO/IEC 17025, TPM เป็นต้น และยังมีหน่วยงานก่อสร้างภายในองค์กรอยู่ด้วย เพื่อบำรุงรักษาสิ่งก่อสร้าง รวมถึงสนับสนุนงานด้านอื่นๆของหน่วยงานหลัก ซึ่งจากทะเบียนข้อมูลตัวเลขทางด้านสถิติของฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ พบว่า จากปี 255 2 ที่มีพนักงานแผนกก่อสร้างจำนวน 80 คน จนกระทั่งณ ปัจจุบันนี้องค์กรมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 70 คน จากตัวเลขที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่ามีอัตราการลาออกของพนักงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน), 2557)

จากเหตุผลที่กล่าวมาในข้างต้นถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้ศึกษาซึ่งเป็นหนึ่งในทีมงานผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรดังกล่าว จึงมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลให้พนักงานภายใน

องค์กรลาออกจากงาน เพื่อที่จะนำข้อมูลต่างๆที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ ไปใช้ในการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อสร้างคุณลักษณะของงานที่ดีและสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ทำให้การทำงานของบุคลากรดังกล่าวมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ และธุรกิจองค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงเป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ขอบเขตของการศึกษา

โดยการวิจัยในครั้งนี้ ทำการศึกษาวิจัยเฉพาะตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ

1. ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

2) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน

3) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน

2. ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางหรือประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินใจต่อการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและนโยบายขององค์กร

2. เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ที่สนใจ สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้หรือศึกษาต่อในลำดับถัดไป

3. ทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านต่างๆที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดของ Hackman and Oldham (1980)

Hackman and Oldham (1980) ได้นิยามความหมายของคำว่าคุณลักษณะของงานว่า หมายถึง คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมต่างๆ (Activities) ที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันก็เป็นได้ ซึ่งส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในด้านของประสบการณ์ (Experience) และการรับรู้ผลการกระทำ (Feedback) โดยมีองค์ประกอบ (Components) คือ ความหลากหลายทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจของงาน และผลสะท้อนกลับที่ได้รับจากงาน ที่กระทำ โดยจำแนกคุณลักษณะที่สำคัญของงานและผลที่ตามมาของคุณลักษณะดังกล่าว โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญของงาน (Core Job Dimensions) 5 มิติด้วยกัน ได้แก่

1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) คือ ระดับของความหลากหลายของงานต่างๆที่บุคคลนั้นกระทำที่ต้องการทักษะ ความรู้ ความสามารถและสติปัญญา รวมถึงทัศนคติในแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงานแต่ละประเภท ซึ่งความหลากหลายของทักษะนี้ จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกที่ท้าทายและสนุกไปกับงานที่กระทำ ยิ่งงานนั้นนำไปสู่ทักษะทางด้านต่างๆได้มากเท่าใด งานนั้นก็ย่อมจะมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) คือ การทำงานที่พนักงานได้รับผิดชอบงานตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนงานเสร็จสิ้นและเห็นผลของงานที่กระทำออกมาจนสำเร็จลุล่วง จนทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ตนเองกระทำขึ้นมา

3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ ความสำคัญของงานเป็นการสร้างความรู้สึกว่างานที่ตนเองกระทำนั้นมีความหมายและมีความสำคัญ ซึ่งหากงานนั้นมีผลกระทบต่อชีวิตตนเองหรือมีผลกระทบต่องานของผู้อื่นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วยแล้วนั้น ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรอบคอบและมีความสำนึกรับผิดชอบในงานมากยิ่งขึ้นไปอีก

4) ความมีอิสระในงาน (Autonomy) คือ ความมีอิสระในการกำหนดแบบแผน ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน มีอิสระในการทำงาน ตัดสินใจงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จและยอมรับกับความล้มเหลวของงานที่กระทำที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างมาก

5) การได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คือ การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลของการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของงาน โดยการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory Motivation)

Maslow (1943) ค้นหาวิธีที่จะอธิบายว่าทำไมมนุษย์จึงถูกผลักดันโดยความต้องการบางอย่าง ณ เวลาหนึ่ง ทำไมคนหนึ่งจึงทุ่มเทเวลาและพลังงานเป็นอย่างมากเพื่อให้ได้มาซึ่งความปลอดภัยของตนเอง แต่อีกคนหนึ่งกลับทำสิ่งเหล่านั้นเพื่อให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น คำตอบของมาสโลว์ คือ ความต้องการของมนุษย์นั้นจะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กดดันมากที่สุดไปจนถึงสิ่งที่กดดันน้อยที่สุด ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ตามความสำคัญมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

1) ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน หรือเรียกว่า ปัจจัย 4 ที่มีอำนาจและมีแรงผลักดันมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดที่มี คือ อาหาร ที่พัก อากาศ ยารักษาโรค

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 2ที่เหนือกว่าความต้องการทางกาย คือ เป็นความต้องการในด้านความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวงที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเอง

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 3 ที่จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วเสร็จเรียบร้อยจนเป็นที่น่าพึงพอใจแล้ว คือความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนฝูงในหมู่สังคม โดยการสร้างความสัมพันธ์กับขั้นที่ 4

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว ความนับถือและความมีสถานะทางสังคมที่สูงส่ง เมื่อเกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการขั้นที่ 3 ก็จะลดลง และจะมีความต้องการในขั้นอื่นๆในลำดับถัดไปเข้ามาแทนที่

5) ความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จ (Self – Actualization Needs) ความต้องการขั้นที่ 5 เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล คือ ความต้องการทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จอย่างแท้จริง

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

Herzberg (1959) ได้ทำการพัฒนาทฤษฎีการจูงใจบุคคลซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันอยู่ในหลายองค์กรในปัจจุบันกันอย่างแพร่หลาย นั่นก็คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ซึ่งได้มีการสรุปว่ามีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2 ประการด้วยกัน ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล โดยแบ่งเป็น ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ

1) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ สถานะของอาชีพ เงินเดือน วิถีชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา นโยบายขององค์กร ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่สำคัญต่างๆที่กล่าวมาในข้างต้นนี้ ถ้าหากเกิดความไม่เหมาะสมหรือเกิดความขาดตกบกพร่อง จะทำให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งหากพบว่าปัจจัยเหล่านี้มีความพร้อมและมีความเหมาะสมแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างความไม่พอใจในการทำงานของบุคคลนั้นได้

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับเนื้อหาของงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้บุคคลนั้นรักหรือชอบในงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจรักในงาน ใช้ความพยายามอุตสาหะและความสามารถในการทุ่มเทในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยกย่องและความนับถือ มีอำนาจผ่องถ่ายความรับผิดชอบในงานได้เป็นอย่างดี ลักษณะของงานที่มีความท้าทาย งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เหมาะกับระดับทักษะความรู้ความสามารถของตนที่มีอยู่ มีโอกาสก้าวหน้าได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นหรือได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น เป็นต้น

ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมี 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรก คือ ผู้บังคับบัญชาต้องสำรวจและตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยที่มีอยู่แล้วนั้นมีความพร้อมและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างพนักงานที่เหมาะสมกับค่าครองชีพภายนอก งานมีความมั่นคง

สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จนแน่ชัดว่าความรู้สึกไม่พึงพอใจของพนักงานจะไม่เกิดขึ้นในการทำงาน

ขั้นตอนที่สอง คือ การให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสัดส่วนให้เหมาะสม ให้โอกาสพนักงานได้ใช้ความสามารถของตนในงานที่มีความสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบงาน (Job Design) ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับงานด้วยการตอบสนองจากปัจจัยอนามัยก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นกลาง คือ ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจดึงผู้ปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่อสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในอันดับต่อมา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

แนวคิดทฤษฎีของ Allen and Meyer (1990)

Allen and Meyer (1990) ได้ให้แนวคิดและทรรศนะของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นภาวะทางด้านจิตใจ ที่จะทำให้บุคคลนั้นๆมีความจงรักภักดีและมีความยึดมั่นต่อองค์กรที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งสามารถจำแนกแนวความคิดออกเป็น 3 แนวทาง คือ

1) แนวทางที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Attachment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและมีความนิยมมากที่สุดในการศึกษาวิจัยค้นคว้าหรือใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความยึดติดทางด้านจิตใจของบุคคลต่อองค์กร โดยการระบุตนเองเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมและมีความเต็มใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกขององค์กร ก็เพราะว่า บุคคลนั้นต้องการที่จะอยู่ทำงานภายในองค์กรนั้น โดยได้รับความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานที่ตนพอใจจากองค์กรตามที่ตนได้คาดหวังเอาไว้ ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นมีความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

2) แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Perceived Costs) เป็นแนวคิดที่แสดงถึงการที่ให้บุคคลในองค์กรร่วมกันลงทุนกับองค์กร โดยการที่องค์กรขายหุ้นให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อผูกติดระหว่างพนักงานกับองค์กรไว้ด้วยกัน เสมือนพนักงานทุกคนคือเจ้าของกิจการ เพื่อให้เกิดสัมพันธ์อันดีและผูกพันกับองค์กร ด้วยผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้บุคคลที่ลงทุนไว้กับองค์กรนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องอยู่เพราะกลัวที่จะออกไปแล้วเสียผลประโยชน์ที่ได้รับกับองค์กร

3) แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation) เป็นแนวทางที่องค์กรแสดงให้พนักงานรับรู้ถึงพันธะผูกพันของตนที่มีต่อองค์กร เช่น การหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมภายในองค์กรที่สร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร การส่งพนักงานไปฝึกอบรมวิชาการนอกสถานที่ทำงาน การให้ทุนการศึกษากับพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเราควรจะอยู่กับองค์กรเพื่อเป็นการตอบแทนพระคุณต่อองค์กรที่ให้โอกาสและความเมตตากรุณาต่อเรา

แนวคิดทฤษฎีของ Strellioff (2003)

Strellioff (2003) ระบุว่าคำว่า “Engagement” มีนัยเช่นเดียวกับคำว่า “Commitment” ซึ่งก็คือความผูกพัน อันเป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในด้านงานและองค์กร โดยจะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมหลัก 3 ลักษณะดังนี้

1) การอยู่ (Stay) คือ ความปรารถนาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ที่อื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า

2) การพูด (Say) คือ กล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่บุคคลอื่นภายนอกองค์กรได้รับรู้และได้ฟัง

3) การรับใช้ (Serve) คือ ภูมิใจในงานที่ตนทำว่าเป็นส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริมในความสำเร็จขององค์กร

รูปแบบของการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมุ่งศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) ” การกำหนดขนาดตัวอย่างประชากร โดยการหากลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, R.V., and Morgan D.W. (1970 อ้างถึงใน กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2552) ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.5 ดังนั้นประชากรทั้งหมด 70 คน จะได้ขนาดของตัวอย่าง เป็นพนักงาน จำนวน 59 คน

เครื่องมือการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้พัฒนามาจากการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาประยุกต์ใช้เป็นคำถามให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงาน องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบวัดคุณลักษณะของงานของพนักงาน องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ความอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความสำคัญของงาน ความชัดเจนของงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงานมีจำนวนคำถามทั้งหมด 23 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) มีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าของงาน สถานภาพการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหาร และรายได้และสวัสดิการ มีจำนวนคำถามทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) มีทั้งหมด 2 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร มีจำนวนคำถามทั้งหมด 8 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามในส่วนที่ 2–4 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบเลือก 5 ระดับ มีข้อคำถามทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

คะแนนที่ให้ในการตอบเชิงบวก เป็นดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ท่านเห็นว่าข้อความที่กล่าวมานั้นเป็นจริงตามที่กล่าวมาทั้งหมด

4 หมายถึง เห็นด้วย คือ ท่านเห็นว่าข้อความที่กล่าวมานั้นเป็นจริงตามที่กล่าวมาเป็นส่วนใหญ่

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ คือ ท่านไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าข้อความที่กล่าวมานั้นเป็นจริง

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย คือ ท่านเห็นว่าข้อความที่กล่าวมานั้นเป็นจริงน้อยที่สุด

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ท่านเห็นว่าข้อความที่กล่าวมานั้นไม่เป็นจริงเลย

คะแนนที่ให้ในการตอบเชิงลบ เป็นดังนี้

1 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ท่านเห็นว่าข้อความที่กล่าวมานั้นเป็นจริงตามที่กล่าวมาทั้งหมด

2 หมายถึง เห็นด้วย คือ ท่านเห็นว่าข้อความที่กล่าวมานั้นเป็นจริงตามที่กล่าวมาเป็นส่วนใหญ่

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ คือ ท่านไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าข้อความที่กล่าวมานั้นเป็นจริง

4 หมายถึง ไม่เห็นด้วย คือ ท่านเห็นว่าข้อความที่กล่าวมานั้นเป็นจริงน้อยที่สุด

5 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ท่านเห็นว่าข้อความที่กล่าวมานั้นไม่เป็นจริงเลย

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม จะนำมาวิเคราะห์ โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าเฉลี่ย (Mean) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการศึกษา ประกอบด้วย ANOVA สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่าย เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จิรารัตน์ คำทา (2555) คะแนนที่ได้จะนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยโดยใช้สูตร คือ $\frac{\text{ค่าสูงสุด-ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$

ดังนั้นแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับแต่ละระดับจะสามารถแบ่งคะแนนค่าเฉลี่ย และแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยได้ 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.20-5.00 หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับแปลผลมากที่สุด (มีความสำคัญมากที่สุด)

ค่าเฉลี่ย 3.40-4.19 หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับแปลผลมาก (มีความสำคัญมาก)

ค่าเฉลี่ย 2.60-3.39 หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับแปลผลปานกลาง (มีความสำคัญปานกลาง)

ค่าเฉลี่ย 1.80-2.59 หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับแปลผลน้อย (มีความสำคัญน้อย)

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.79 หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับแปลผลน้อยที่สุด (มีความสำคัญน้อยที่สุด)

และกำหนดเกณฑ์การพรรณนาระดับความสัมพันธ์ (r) จิรารัตน์ คำทา (2555) ดังนี้

-1	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบเต็มที่
-0.76 ถึง -0.99	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับสูงมาก
-0.56 ถึง -0.75	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับสูง
-0.26 ถึง -0.55	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับปานกลาง
-0.01 ถึง -0.25	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำ
0	หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์
0.01 ถึง 0.25	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ
0.26 ถึง 0.55	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง
0.56 ถึง 0.75	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง
0.76 ถึง 0.99	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก
1	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกเต็มที่

สรุปผลการศึกษา

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 11 ด้าน คือ ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน และด้านรายได้และสวัสดิการมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ ด้านความหลากหลายของทักษะการทำงาน ด้านความสำคัญของงาน และด้านนโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับปานกลาง ด้านโอกาสความก้าวหน้าของงาน และด้านการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ด้านสถานภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมาก ส่วนด้านความชัดเจนของงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับต่ำ และด้านความปลอดภัยในการทำงาน และด้านความอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ สถานภาพการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าของงาน ความอิสระในการทำงาน การยอมรับนับถือ และความสำคัญของงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ระดับสูงมาก

บรรณานุกรม

กรกต บัวอินทร์. (2553). **ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนประชาบำรุง จังหวัดพะเยา** .การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

กฤษดา มังคะตา. (2548). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ. (2552). **ระเบียบวิธีวิจัยทางธุรกิจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.

กิตติภา ธาราสนธิ์ . (2545). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัทโรงแรมดาราเทวี จำกัด**. สารนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จิรารัตน์ คำทา. (2555). **ปัจจัยที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษา จากพนักงานธนาคารกรุงเทพประจำสาขา ภาคนครหลวง 7**. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ช่อสุดา โสระดา. (2551). **ความผูกพันของพนักงานต่อ บริษัท มโนราห์อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด** .การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). **ความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน** . ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประทิน หงส์แก้ว. (2544). **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

ปัทมา สมสนั่น. (2556 , เมษายน - มิถุนายน). **การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการทหารกองทัพบก** . วารสารการตลาดและการสื่อสาร, 1(2), หน้า 775.

ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์. (2557). โรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ.

ภาวนา คำเจริญ . (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจภายในการทำงานของพนักงานโรงแรมรีเจนท์เชียงใหม่รีสอร์ทแอนด์สปา ตามรูปแบบคุณลักษณะงาน** . วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รัชรินทร์ เที่ยงตรงจิตต์ . (2552). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงานบริษัท มิตซูบิชิ มอร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่**. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี. (2551). **ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮ้าส์ จำกัด** . การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วรรณสร ทัศกระแสร์ . (2549). **ปัจจัยที่มีผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ (กรณีศึกษา บริษัท เอ็นอีซี อินฟรอนเทีย ไทย จำกัด)**. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

อัมพวัน สุวรรณพรหม. (2549). **ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.ดี. ซีทบอร์ด จำกัด** . การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

A. H. Maslow. (1943). “A Theory of Human Motivation”, **Psychological Review 50**: 370-96.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63: 1-18.

Baron, R.A. (1986). **Behavior in Organization**. Boston: Allyn and Bacon.

Buchanan, Bruce. (1974) Building Organizational Commitment-The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**.

Burke. (2003). **Employee Engagement**. Retrieved January 12, 2006, from http://www.burke.com.

Freud, Sigmund. (1920). **A General Introduction to Psychoanalysis**. New York: Boni and Liveright.

Hackman,J.R.; & Oldham,G.R. (1980). **Work Redesign**. California: Addition Wesley Publishing Company Inc.

Herzberg, Frederick. (1959). **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons.

Hewitt Associates. (2003). **Best Employers in Asia Research. The Engagement Model**. Retrieved January 20, 2010, from http://www.asria.org/events/hongkong/june03 /index_html/ lib/BestEmployersInAsia2003.

IES (The Institute for Employment Studies). (2004). **"What is Engagement?."** Retrieved September 18, 2008, from http://www.employment- studies.co.uk/summary/ summary.php?id=408.

Kotler, P., & Armstong, G. (2001). **Principles of Marketing**. (9th ed.). New Jersey : Prentice Hall.

Schermerhorn, J.R. (1996). **Organizational behavior**. New York: John Wiley.

Steers, Richard M. (1977). **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. California: Goodyear.

Strellioff, W.K. (2003). (December, 12). **Engaged Employees**. Retrieved December 12, 2006, from http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm.