

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กลอบอลซีล จำกัด ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีหลักที่ใช้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน
4. งานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีหลักที่ใช้

แนวคิด Robbins, Stephen P. (1996 : 213)

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองโดยมีต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบีบบังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆการจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับแรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่งซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจวิธีการทำงานทำให้เขามีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆมากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของเครื่องยนต์กลไกเขาก็จะพยายามศึกษาและใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าคนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้นยอมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงานก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้น บ้างทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครองผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของนักบริหารหรือผู้นำที่ดีหรือแม้แต่พนักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆอย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำหรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องนอกจากนี้การชมเชย (Praise) การติเตียน (Blame) การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) หรือแม้แต่การทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป้าหมายที่คนต้องการคือสิ่งล่อใจ เช่น เด็กที่อยากได้ขนม ขนมก็คือสิ่งล่อใจที่ทำให้เขาช่วยแม่กวาดบ้าน ถูบ้าน เพื่อให้ได้เงินไปซื้อขนม แต่เมื่อใดก็ตามที่เขาบรรลุเป้าหมาย หรือ ได้สิ่งที่ล่อใจนั้นแล้วเขามักจะหมดแรงจูงใจที่จะทำต่อไป คือเลิกช่วยแม่ทำงานบ้านเพราะเขามิ่ต้องและได้สิ่งที่ต้องการแล้ว

แนวคิดอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ได้เสนอทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งได้เป็นองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์การเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรอย่างแนบแน่นซึ่งนักวิชาการและนักศึกษาค้นคว้าที่ได้นำเสนอทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรในแง่มุมเดียวกับอัลเลนและเมเยอร์ได้แก่ เมาว์เคย์เสตีเยร์พอร์เตอร์บุชานันและแคนเตอร์ เป็นต้น

2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่องเป็นความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรของบุคคลแต่ละคน โดยนักวิชาการที่เห็น

สอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของอัลเลนและเมเยอร์ในแง่มนูนี้ ได้แก่ เบคเกอร์ (Becker, 1960) ที่นำเสนอทฤษฎี SIDE - BET THEORY และฮริบิเนียคและอัลทโต (Hrebiniak&Alutto, 1972) เป็นต้น

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลแต่ละคนที่ว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกองค์กรก็ต้องมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรเพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมควรที่จะกระทำถือเป็นพันธะที่จะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรซึ่งผู้ที่เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ในแง่มนูนี้คือ วีเนอร์ (Weiner, 1982) ทั้งนี้อัลเลนและเมเยอร์ได้กล่าวว่าความผูกพันทั้ง 3 ด้านควรที่จะพิจารณาในรูปแบบขององค์ประกอบมากกว่าประเภททั้งนี้ก็เพราะว่าบุคคลแต่ละคนจะมีสภาวะทางจิตใจผสมผสานกันขึ้นอยู่กับระดับของการรับรู้ที่แตกต่างกัน

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายแรงจูงใจ

จากการศึกษาความหมายของแรงจูงใจ พบว่ามีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจแตกต่างกันออกไปผู้ศึกษาจึงได้เลือกความหมายของแรงจูงใจในส่วนของที่เกี่ยวข้องดังนี้

พูลสุข สังข์รุ่ง (2550 : 143) กล่าวถึงการจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544 : 47) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ด้วยกระบวนการสร้างพลังกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตนและชักนำให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมต่างๆ ไปในทิศทางที่มุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

ชลียา ด่านทิพารักษ์ (2543 : 15) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งเร้าที่มากระตุ้นให้เกิดความเต็มใจของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมาย

กิตติ ชัยคานนท์ (2532 : 78) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้มีการเคลื่อนไหว เพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใดๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

กิตติมา ปรีดิติก (2529 : 156) อธิบายว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งที่ยุ้ให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับฉะนั้นแรงจูงใจจึงเป็นพลังผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 106) ให้ความหมายว่าการจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆอย่างมีพลังมีคุณค่ามีทิศทางที่ชัดเจนซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจเต็มใจความพยายามหรือพลังภายในตนเองรวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

ฐนิตา ปัตตานี (2546 : 12) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรมเพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่างๆที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะเป็นพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไป

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท (ศิริวรรณเสรีรัตน์และคณะ, 2541: 107 - 108) คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองโดยมิต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเองไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆการจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับแรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่งซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการและพอใจวิธีการทำงานทำให้เขามีความตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆมากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของเครื่องยนต์กลไกเขาก็จะพยายามศึกษาและใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าคนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความสำเร็จอย่างไรจากการกระทำนั้นย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงานก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นบ้างทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครองผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของนักบริหารหรือผู้นำที่ดีหรือแม้แต่พนักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆอย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำหรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องนอกจากนี้การชมเชย (Praise) การติเตียน (Blame) การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) หรือแม้แต่การทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป้าหมายที่คนต้องการ คือ สิ่งล่อใจเช่นเด็กที่อยากได้ขนมขบมก็คือสิ่งล่อใจที่ทำให้เขาช่วยแม่กวาดบ้านถูบ้านเพื่อให้ได้เงินไปซื้อขนมแต่เมื่อใดก็ตามที่เขาบรรลุเป้าหมายหรือได้สิ่งที่ล่อใจนั้นแล้วเขามักจะหมดแรงจูงใจที่จะทำต่อไปคือเลิกช่วยแม่ทำงานบ้านเพราะเขาอิ่มท้องและได้สิ่งที่ต้องการแล้ว

แรงจูงใจ

Ghiselli and Brown (1955: 430 อ้างถึงในสิริรักรักษ์วรรณะพินทุ, 2548 : 13) มีความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมี 5 องค์ประกอบคือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะที่สูงหรือระดับสูงเป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
3. ระดับอายุ จากการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25 - 34 ปีและ 45 - 54 ปีมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ
4. รายได้ ได้แก่จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงานการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

Dersal (1968 : 62 อ้างถึงในสิริรักรักษ์วรรณะพินทุ, 2548 : 13) ให้ความคิดเห็นว่าปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration)
2. การปกครองบังคับบัญชา (Technical Supervision)
3. เงินเดือน (Salary)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations)
5. สภาพการทำงาน (Working Conditions)

นอกจากนั้น Dersal ยังให้ความคิดเห็นว่ามีความกระตุ้นที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอื่นๆอีกได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
2. การยอมรับของสังคม (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (The Work Itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. โอกาสก้าวหน้า (Advancement)

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 138 - 140) ให้ความคิดเห็นว่าแรงจูงใจ คือ สิ่งที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทางดังนี้

1. งาน งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำแรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้ และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้นการรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

2. ค่าจ้างที่น่าพอใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมากก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคน ในการที่อยากทำงานหรือไม่อยากทำงานแต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3. คน หรือ ผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่าคือ “นาย” ต่ำกว่าคือ “ลูกน้อง” เท่าๆกันคือ “เพื่อนร่วมงาน ” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงานหรืออยากหนีงานซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่นและไม่อยากแตกต่างกับคนอื่นบางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อนแม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตามการให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

4. โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงานซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

5. สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงานไม่ว่าจะเป็น โต๊ะทำงานเก้าอี้ห้องน้ำห้องรับประทานอาหารไฟฟ้าน้ำประปาฯลฯเป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะมีความสะดวกสบายมีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วนเช่นเครื่องเขียนโทรศัพท์โทรสาร เป็นต้น

6. สวัสดิการ หรือ การให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ทำงานไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง น้ำดื่ม กระจกชาโต๊ะ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่าทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

7. การบริหารงานเป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถและเหมาะสมแก่ตำแหน่งรวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบ ด้วยความเป็นธรรมไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

8. ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

9. ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่องชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก จากแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน การ

ปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหาร การยอมรับทางสังคม
ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และ โอกาสความก้าวหน้า

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Maslow (1954 : 80) ได้อธิบายว่าความต้องการของคนจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ
ความต้องการต่างๆในทัศนะของ Maslow จะแบ่งออกได้เป็นระดับต่างๆกันทฤษฎีของ Maslow
เป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างกว้างขวางในนามของ “Maslow’s Hierarchy of Needs” Maslow ได้ตั้ง
สมมติฐานไว้ว่า

1. คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการและความต้องการของคนไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม
ต่อไปอีก
3. ความต้องการของคนจะเรียงลำดับตามความสำคัญเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการ
ตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาทันทีการเรียงลำดับความต้องการมีดังนี้

3.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้น
เพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหารน้ำดื่มหรือความต้องการทางเพศเป็นต้นความ
ต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยัง
มิได้รับการตอบสนองเลยบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหารความปลอดภัยและ
การเข้าสังคมแล้วบุคคลผู้นั้นจะมีความต้องการทางด้านร่างกายมากที่สุด

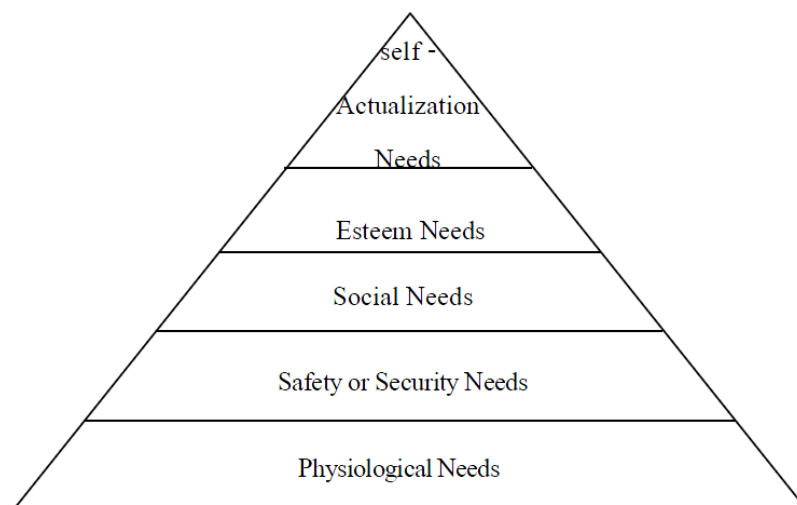
3.2 ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เมื่อ
ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยก็จะ
เกิดขึ้น ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความ
ปลอดภัยจากอันตรายต่างๆที่จะเกิดขึ้นแก่ร่างกาย หรือให้ปลอดภัยจากการข่มขู่ การบังคับหักหาญ
ความเจ็บป่วย หรือการสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจใน สังคมที่เจริญแล้ว เช่น ปัจจุบันนี้ความต้องการ
การปกป้องคุ้มกันจากภัยอันตรายทางร่างกายนั้นไม่บ่อยจะมีเหมือนในยุคก่อนๆในสังคม
อุตสาหกรรมนั้นความต้องการในด้านความปลอดภัยเป็นความต้องการที่สำคัญมากในแง่ของ
ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และเมื่อพิจารณาจากทัศนะของฝ่ายบริหารก็จะเห็นได้ว่า
ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยจะ หมายถึง การให้ความแน่นอนหรือการรับประกันต่อ
ความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่คนงานมากขึ้น
ในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าความต้องการของสภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหารนั้นนอกเหนือไปจาก

ความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้วยังมีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและผลประโยชน์พิเศษชนิดอื่นๆอีกด้วย

3.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการทางสังคมก็จะเป็นสิ่งจูงใจต่อพฤติกรรมของคนเรามีนิสัยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ดังนั้นความต้องการด้านนี้จะเป็นความต้องการในการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม เช่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของต้องการสมาคมต้องการความรักต้องการการยอมรับจากเพื่อน ต้องการให้และยอมรับความเป็นเพื่อนจากผู้อื่นใกล้ชิดทั่วไป เป็นต้น

3.4 ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงหรือฐานะเด่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถมีความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญและความต้องการในการตระหนักถึงความสำคัญของตนเองหรือความก้าวหน้าทางด้านสถานภาพ เช่น ตำแหน่งชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น

3.5 ความต้องการด้านการสร้างความประจักษ์ตนหรือความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงของชีวิตมนุษย์ เป็นความต้องการที่จะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เมื่อบุคคลใดก็ตามได้มีการพิจารณาบทบาทของเขาในชีวิตว่าควรจะเป็นอย่างไรแล้วเขาก็จะพยายามผลักดันชีวิตของเขาในทางที่ดีที่สุดที่เขาคาดหมายไว้และย่อมจะขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาด้วย ความต้องการในระดับนี้เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถทุกอย่างของตนอย่างเต็มที่



ภาพประกอบที่ 2-1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

ทฤษฎีการเจริญใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's existence relatedness growth theory)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972, pp. 507–532) ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของมาสโลว์แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่มีจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์จากการศึกษาของแอลเดอร์เฟอร์เห็นว่าความต้องการของมนุษย์จากการศึกษาศึกษาเชิงประจักษ์แอลเดอร์เฟอร์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภทซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่าความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภทจะประกอบด้วย E หรือความต้องการดำรงชีวิต(Existence) R หรือความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness) และ G หรือความต้องการเจริญก้าวหน้า(Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทขยายความดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น ต้องการอาหารที่อยู่อาศัยเป็นต้นสำหรับในชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการค่าจ้างเงินโบนัสและผลประโยชน์ตอบแทนตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้นและถ้าหากจะนำมาเปรียบเทียบจะเปรียบเทียบกับความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์นั่นเอง

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness needs) หรือ R จะประกอบด้วยเรื่องราวที่มีส่วนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่างๆที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กรทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึง ความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีสถานะเป็นหัวหน้าความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใครๆ เช่น สมาชิกในครอบครัวเพื่อนฝูงเพื่อนร่วมงานและคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วยเหล่านี้ล้วนอยู่ในความต้องการประเภทนี้ความต้องการทางสังคมนี้ถ้าเปรียบเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์กำหนดไว้ก็เท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจการไม่ถูกทอดทิ้งความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่องยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าตามทฤษฎีของมาสโลว์

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) หรือ G เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาคนตามศักยภาพสูงสุดและการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงานความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิกมีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อยๆและการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนี้ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มหรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ๆที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ๆและได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ๆอีกหลายๆด้านมากขึ้นเหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโตทั้งสิ้นความต้องการประเภทนี้จะเปรียบเทียบ

ได้กับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างที่สูงสุดแห่งตนและความต้องการยอมรับนับถือในตนเองตามทฤษฎีของมาส โลว์นั่นเอง

ทฤษฎี ERG นี้จะมีข้อสันนิษฐาน 3 ประการเป็นกลไกสำคัญอยู่คือ

1. ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง (need satisfaction) นั้นเองหากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง
2. ขนาดความต้องการ (desire strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า เช่น ความต้องการอยู่รอดได้รับการตอบสนองมากเพียงพอแล้วก็จะยังทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากขึ้น
3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (need frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น

นอกจากทฤษฎี ERG ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับชั้นความต้องการมากนักในข้อที่ว่าต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth needs) ก็ได้หรือความต้องการทั้ง 3 นี้อาจดำเนินไปในขณะเดียวกันก็ได้ในการนำทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์มาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งใจในการปฏิบัติงานตามการศึกษาค้นคว้ามี 2 ด้านดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานเป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม
2. ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จเป็นความต้องการด้านความก้าวหน้าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดและเป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคมและได้รับความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีการจูงใจของ Taylor

พรณราย ทรัพย์ประภา (2529 : 63) กล่าวว่า Taylor ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการทางวิทยาศาสตร์ “The Father of Scientific Management” เนื่องจากเป็นคนแรกที่ได้เสนอแนะหลักจูงใจให้คนทำงานที่เรียกว่า “การจัดการทางวิทยาศาสตร์” (Scientific Management) ซึ่งถือว่าการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ทฤษฎีของ Taylor เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อมาเป็นเวลานาน Taylor ได้ตั้งข้อสังเกตว่าระบบการให้ผลตอบแทนในขณะนั้นมีได้เป็นระบบของการให้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูงนั้น คือ คนงานที่มีผลผลิตสูงได้รับค่าตอบแทนเท่ากับผู้ที่ มีผลผลิตต่ำ Taylor เชื่อว่าคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนของเขาเท่ากับคนงานที่มีผลผลิต

ต่ำแล้วคนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดการผลิตของเขาลงทันทีจากข้อสังเกตนี้เองทำให้ Taylor เสนอแนะระบบของการให้ผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลผลิตของคนงานแต่ละคนขึ้นมา

ระบบการจ่ายผลตอบแทนของ Taylor มีลักษณะพิเศษ คือ จะมีอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยเป็นสองอัตรา กล่าวคือ อัตราหนึ่งจะใช้กับระดับของผลผลิตที่ยังไม่ถึงมาตรฐานและอีกอัตราหนึ่งจะใช้กับระดับของผลผลิตที่เท่ากับมาตรฐานหรือสูงกว่าและอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยที่สูงกว่านี้จะจ่ายให้แก่ผลผลิตทุกๆชิ้น

ทฤษฎีการจูงใจในสมัยเดิมมักจะตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าเงินเป็นตัวจูงใจเบื้องต้น ผลตอบแทนทางการเงินจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานและถ้าผลตอบแทนที่เป็นเงินสูงเพียงพอแล้วคนงานจะมีความสามารถในการผลิตมากขึ้น

นอกจากนี้ Taylor ยังได้กำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานด้วยการแยกงานออกเป็นส่วนๆและทำการวัดระยะเวลาที่ต้องใช้การทำงานแต่ละส่วนให้เกิดความสำเร็จว่า จะต้องใช้เวลาเท่าไร

แนวทางของทฤษฎีของ Taylor ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลในที่ทำงานดังนี้

1. ปัญหาของความไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารมิใช่ปัญหาของคนงาน

2. คนงานจะมีความรู้สึกในทางที่ผิดในกรณีที่ว่าถ้าพวกเขาทำงานรวดเร็วเกินไปพวกเขาจะกลายเป็นคนว่างงาน

3. คนงานมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะทำงานโดยไม่ใช้ความสามารถเต็มที่

4. หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร คือ การหาคนทำงานที่เหมาะสมกับงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะและทำการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

5. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานควรจะเกี่ยวพันโดยตรงกับระบบของผลตอบแทนหรือระบบจ่ายผลตอบแทนของผลผลิต Taylor มีความเชื่อว่าประสิทธิภาพของพนักงานจะสูงขึ้นถ้ามีการจูงใจให้พนักงานด้วยการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วยและการออกแบบงานให้มีวิธีการที่ดีที่สุด

ทฤษฎีของ Taylor ดังกล่าวนี้เป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้มาเป็นเวลานานพอสมควร จนกระทั่งผู้บริหารส่วนใหญ่เริ่มยอมรับว่าแนวทางนี้มีข้อเสียหลายประการด้วยกันซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การที่มีทัศนคติเกี่ยวกับคนงานทุกคนว่าเป็นคนเกียจคร้านจะต้องมีการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและถูกจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นทัศนคติที่ไม่ถูกต้องคนงานบางคนอาจจะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. คนงานจะถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายอย่างแทนที่จะเป็นเงินแต่เพียงอย่างเดียวสิ่งเหล่านี้ได้แก่ ความสำเร็จการยกย่องนับถือความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือ โอกาสของการพัฒนาและความเจริญงอกงามส่วนบุคคล เป็นต้น

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคลกล่าวคือ

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

2.1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีเป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆการรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

2.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดีไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ปัจจัยค้ำจุนหรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่

สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคลได้แก่

2.2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆเป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตนอกจากจะ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงานเช่นแสงเสียงอากาศ ชั่วโมงการทำงานรวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆอีกด้วย

2.2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุขและพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

2.2.8 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.2.9 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

3. แนวคิดกับความผูกพัน

ความผูกพันต่อองค์การ

ธีระ วีระธรรมสาริต (2532 : 20) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์กรนั้น โดยเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกมาสมาชิกองค์กรนั้นในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมเมื่อสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีแสดงออกในรูปพฤติกรรม

Gubman (1998 : 188) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ การทุ่มเทพลัง ภายพล้งใจอย่างเต็มที่และมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ให้กับงานที่ตน ได้รับมอบหมาย ซึ่งพล้งกายพล้งใจจะแสดง ออกมาในหลายรูปแบบเช่นการทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหมายของลูกค้าและ องค์กร เป็นต้น

Strellioff (2003) อธิบายว่า “Engagement” มีความหมายเช่นเดียวกับ “Commitment” หมายถึง ความผูกพันซึ่งเป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในด้านงานและองค์กรจะ แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม 3 ลักษณะคือ

1. การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่บุคคลอื่นได้ฟังไม่ว่าจะเป็นเพื่อน ร่วมงานครอบครัวลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

2. การอยู่กับองค์กร (Stay) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต้องการคงอยู่ กับองค์กรอย่างจริงใจแม้ที่อื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า

3. การรับใช้ (Serve) คือ ภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และหากจำเป็นก็พร้อมและยินดีที่จะทำงานหนักมากขึ้น

ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ(Wiesenberger et al., 1991, p. 52 อ้างถึงในวัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548, หน้า 18) ได้เสนอนิยามของ ความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งขององค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลแต่ละคนรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร กับผลลัพธ์ที่ตามมาอันได้แก่ ความอดุสสาหะ มุมานะ และความเต็มใจที่จะทุ่มเทพื่อองค์กร

ดันแฮมและคนอื่นๆ (Dunham et al.1994 : 370) ได้สรุปความหมายตามทัศนะของ Meyer ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกกับองค์กรประกอบด้วย

3.1 ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของ พนักงานที่เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีส่วนร่วมในองค์กร

3.2 ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่พนักงานอยู่กับ องค์กร โดยยึดถือเรื่องต้นทุนเป็นพื้นฐาน

3.3 ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร

อนันต์ ชัยคงจันทร์ (2529 : 34 - 41) เห็นว่า ความผูกพันเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมอื่น เช่น การขาดงานการตรงต่อเวลาในการทำงานการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานการที่คนมีความผูกพันต่อองค์กรอาจจะเป็นเพราะต้องการจะทำหรือจำเป็นจะต้องทำหรือเป็นเพราะเห็นว่าควรจะทำ

สกว สํารายคง (2547 : 4) ได้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพัน (Engagement) ว่าหมายถึงสภาวะอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรรู้สึกจงรักภักดีและมั่นใจในองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่

ภทริกา ศิริเพชร (2541 : 7) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรทัศนคติค่านิยมตลอดจนพฤติกรรมอันแสดงถึงความพยายามมุ่งมั่นของบุคคลที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรด้วยความทุ่มเทและเต็มใจด้วยตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความมุ่งมั่นที่จะธำรงสถานะของการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ชนนัท ทะสุใจ (2549 : 9) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมีความรักความภาคภูมิใจความเอาใจใส่ต่อองค์กรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเต็มใจและเสียดสีความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป

ปรัชญา วัฒนจิง (2549 : 20) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กรยิ่งบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นมาเท่าไรแนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไปก็ลดน้อยลงไปเท่านั้นโดยมีแนวความคิดว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นประกอบด้วย 3 มิติมิติแรก คือ ความผูกพันด้านจิตใจ มีมุมมองว่าคนอยู่ทำงานกับองค์กรโดยไม่ลาออกไป เพราะความต้องการของเขาเอง (Want) ส่วนมิติที่สอง คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรนั้นมีมุมมองว่าคนต้องอยู่กับองค์กรเพราะเขามีความจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป (Need to) ส่วนมิติที่สามมีมุมมองว่า ความผูกพันหรือรักษาสมาชิกภาพกับองค์กรไว้เพราะเขารู้สึกว่าเขาต้องอยู่ (Ought to) กับองค์กรต่อไป

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพัน หมายถึง เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร มีความรู้สึกยินดีจะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วยความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรการยอมรับเป้าหมายและนโยบายการ

บริหารขององค์การการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

จากนิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่นักศึกษาได้เสนอทักษะต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงและหลากหลายไปตามมุมมองของแต่ละคนสำหรับองค์ประกอบของความผูกพัน ได้รวบรวมนักวิชาการที่เสนอแนะคือ

อัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, pp. 1 - 18 อ้างถึงในวัชรินทร์วิจิตรวงษ์, 2548, หน้า 19) ได้เสนอทักษะความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งได้เป็นองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์กรเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรอย่างแนบแน่นซึ่งนักวิชาการและนักศึกษาสำคัญๆ ที่ได้นำเสนอ ทักษะความผูกพันต่อองค์กรในแง่มุมเดียวกับอัลเลนและเมเยอร์ ได้แก่ เมอร์เคิลไฮด์สเตอร์เตอร์บูชานันและแคนเตอร์ เป็นต้น

2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรของบุคคลแต่ละคน โดยนักวิชาการที่เห็นสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ อัลเลนและเมเยอร์ ในแง่มุมนี้ ได้แก่ เบคเกอร์(Becker, 1960) ที่นำเสนอทฤษฎี SIDE-BET THEORY และ ฮริบิเนียคและอลัทโต (Hrebiniak & Alutto, 1972) เป็นต้น

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม เป็นความรู้สึกของบุคคลแต่ละคนที่ว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรเพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมควรที่จะกระทำถือเป็นพันธะที่จะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรซึ่งผู้ที่เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ในแง่มุมนี้คือวีเนอร์ (Weiner, 1982) ทั้งนี้อัลเลนและเมเยอร์ได้กล่าวว่า ความผูกพันทั้ง 3 ด้านควรที่จะพิจารณาในรูปแบบขององค์ประกอบมากกว่าประเภท ทั้งนี้ก็เพราะว่าบุคคลแต่ละคนจะมีสถานะทางจิตใจผสมผสานกันขึ้นอยู่กับระดับของการรับรู้ที่แตกต่างกัน

โรเบิร์ตและฮันต์ (Robert & Hunt, 1991, p. 144 อ้างถึงในสุธรรมพงษ์พุ่มทอง, 2548: 19) ได้รวบรวมผลการศึกษาศึกษาปีค.ศ. 1968 ของ Kantar ที่ได้สรุปความผูกพันต่อองค์กรว่ามีองค์ประกอบ 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อเนื่องเป็นผลต่อเนื่องจากการได้ลงทุนเสียสละในองค์กร

2. ความผูกพันยึดมั่นเป็นผลจากความสัมพันธ์เหนียวแน่นในกลุ่มสังคมร่วมงานความผูกพันควบคุมเป็นผลจากการยอมรับเชื่อในบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร

ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร(Employee Engagement) นับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกองค์กรเนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิภาพและอยู่รอดต่อไป นอกจากนี้องค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้วการรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย เหตุผลว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กรเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

Buchanan (1974) ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร “ความพึงพอใจในงาน” เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยรวมก็ได้จึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและงานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์การช่วยจัดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนเองมากนั่นเอง

6. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

กรณี กิริติบุตร (2529 : 97) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลขององค์การดังนี้

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไปเพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การบุคคลซึ่งมีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนจะสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

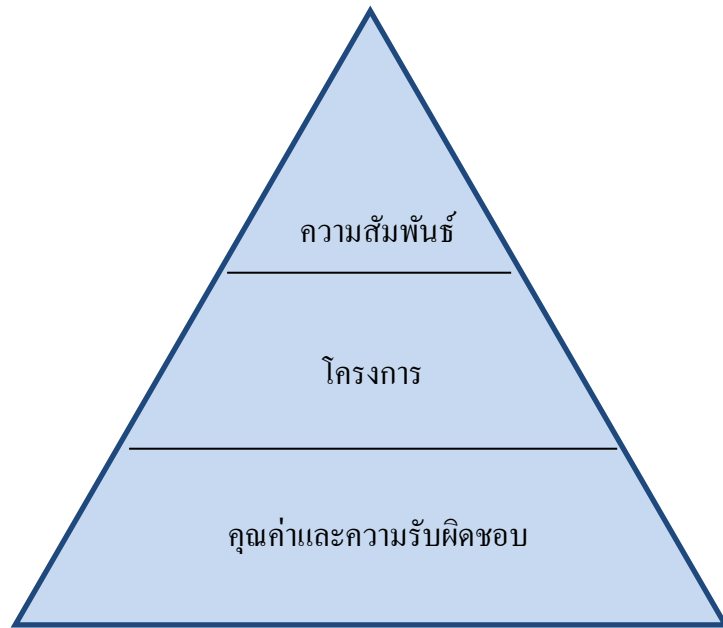
4. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การทำให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น

สันสนีย์ เตชะลาภอำนาจ (2544) สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อความคงอยู่ขององค์การและสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์การแม้มีสภาพแวดล้อมภายนอกมากระทบจะไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์การเปลี่ยนแปลงได้

จากการศึกษางานศึกษาต่างๆ จึงสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์การยังเป็นตัวทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงานหากพนักงานมีความผูกพันกับองค์การแล้วจะสามารถส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้กับองค์การทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าได้ต่อไป

แนวคิดของDr. Ed Gubman

Dr. Ed Gubman ได้มีมุมมองในเรื่องความผูกพันว่าจะเกิดขึ้นได้จะต้องเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ส่วนได้แก่ค่านิยมและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) โครงการ(Program)และความสัมพันธ์ (Relationships) ได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2-2 Engagement Hierarchy ตามแนวคิดของ Gubman

ที่มา: Ed Gubman. 2004. (November, 5). Increasing and Measuring Engagement (Online). Available URL://www.gubmanconsulting.com/writing_increasing.html.

จากภาพประกอบที่ 2-2 สามารถอธิบายเรื่องความผูกพันได้ว่าการเพิ่มความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับ 3 ลำดับขั้นดังนี้

1. คุณค่าและความรับผิดชอบ (Value and Responsibilities) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรเนื่องจากถ้าองค์กรและพนักงานให้คุณค่าหรือค่านิยมที่สอดคล้องกันแล้วจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันและเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรตลอดจนองค์กรต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนจากการออกแบบมาเป็นอย่างดีมีความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นเครื่องมือในการทำงานอีกด้วย

2. โครงการ (Program) การที่องค์กรมีโครงการต่างๆที่จัดไว้ให้พนักงาน เช่น ค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ คุณภาพชีวิตของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถ้าตรงกับความต้องการของพนักงานแล้วจะทำให้พนักงานอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

3. ความสัมพันธ์ (Relationships) เรื่องของความสัมพันธ์นั้นไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหัวหน้างานและลูกน้องส่วนมีอิทธิพลต่อความรู้สึกและความผูกพันของคนทั้งสิ้น

จากแนวคิดของความผูกพันของEd Gubman นี้ได้รวบรวมวิธีการวัดความผูกพันจาก 2 แนวคิด ได้แก่ คำถาม 12 ประการ (QP¹²) ของ The Gallup Organization และปัจจัยทั้ง 7 ประการ ของ Hewitt Associates โดยสามารถสรุปได้เป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 2-1 ตารางการเปรียบเทียบของการวัดความผูกพันของพนักงานตามแนวคิดของ Gubman

แนวคิดหลัก (Dominant theme)	จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (From theme to action)	การวัด (Measured by)
ค่านิยมและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities)	ค่านิยม - ความยุติธรรม - ความเคารพ - ความเชื่อใจ - การช่วยเหลือสังคม ความรับผิดชอบ - การออกแบบงานที่ดี - ระบุความรับผิดชอบ ชัดเจน - ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์	Gallup Q¹² - รู้ว่าอะไรคือความคาดหวังในงาน (Work what's expected of me at work) - มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (Have materials & equipment to do work right) - มีโอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุดในสิ่งที่ทำ (Opportunity to do what I do best) - ภารกิจขององค์กรทำให้รู้สึกว่าการทำงานของตนสำคัญ (Mission/purpose of company make me feel my job is important Hewitt Factor: - ภาวะผู้นำ (Leadership) - วัฒนธรรมและเป้าหมายขององค์กร (Culture and Purpose) - ลักษณะงาน (Work activity)

แนวคิดหลัก (Dominant theme)	จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (From theme to action)	การวัด (Measured by)
โครงการ (Programs)	<ul style="list-style-type: none"> - ค่าตอบแทน - สวัสดิการ - การรับรองหรือยอมรับ - คุณภาพชีวิต - การฝึกอบรมและพัฒนา 	<p>Gallup Q¹²</p> <ul style="list-style-type: none"> - การได้รับการยอมรับหรือชมเชย (Receive recognition or praise) - การมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนา (Opportunity to learn and grow) Hewitt Factor: - ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation) - คุณภาพชีวิต (Quality of work life) - โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
ความสัมพันธ์ (Relationships)	<ul style="list-style-type: none"> - การแสดงความขอบคุณ - การแสดงความยินดี 	<p>Gallup¹²</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีคนที่คอยดูแลเอาใจใส่ (Someone at work care about me) - มีคนส่งเสริมด้านการพัฒนาในงาน (Someone at work encourage development) - ความคิดเห็นได้รับการยอมรับ (My opinion seem to count)

แนวคิดหลัก (Dominant theme)	จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (From theme to action)	การวัด (Measured by)
		<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่และมีคุณภาพ (Fellow employees committed to quality) - การมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน (Have best friend at work) - มีคนพูดถึงความก้าวหน้าในงาน (Talked about my progress) Hewitt Factor: <ul style="list-style-type: none"> - ความสัมพันธ์ (Relationship)

ที่มา: Ed Gubman. 2004. (November, 5). Increasing and Measuring Engagement (Online). Available URL://www.gubmanconsulting.com/writing_increasing.html.

จากการจัดกลุ่มแนวคิดโดยนำปัจจัยหรือเครื่องมือวัดความผูกพันของทั้ง The Gallup Organization และ Hewitt Associates มารวบรวมและแบ่งกลุ่มนั้น Dr. Ed Gubman ได้วิเคราะห์ถึงข้อดีข้อจำกัดของทั้ง 2 แนวคิดไว้ว่าแม้ทั้ง 2 องค์กรจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของปัจจัยที่วัดความผูกพันแต่ทั้งคู่ก็มีวิธีการวัดที่มีหลักการและอยู่บนพื้นฐานของงานศึกษาที่ดีอย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวยังคงมีช่องว่าง (Big gap) ในแต่ละส่วนกล่าวคือ จากตารางเปรียบเทียบข้างต้นแม้ The Gallup Organization และ Hewitt Associates จะมีการวัดที่ครอบคลุมเรื่องคุณค่าและหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ยังคงมีบางแนวคิดที่ข้อคำถามหรือปัจจัยที่ตั้งขึ้นนั้นยังไม่ครอบคลุม เช่น The Gallup Organization จะมีปัจจัยที่ใช้วัดโครงการอยู่ก่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดเพราะเน้นที่สวัสดิการและผลประโยชน์แต่มีเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์ในการทำงานซึ่งจากการเปรียบเทียบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าทั้งแนวคิดของ The Gallup Organization และ Hewitt Associates ยังคงมีปัจจัยที่เน้นในแต่ละด้านที่ครอบคลุมเนื้อหาของความผูกพันของพนักงานอย่างเห็นได้ชัด

แนวคิดของ Taylor Nelson Sofres

Taylor Nelson Sofres (TNS) เป็นบริษัทที่ให้บริการข้อมูลสารสนเทศทางการตลาดที่ใหญ่ที่สุดของโลกและได้สร้างเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันพนักงานที่ชื่อว่า EmployeeScore™ โดยประยุกต์จากวิธีการ The Conversion Model™ โดยโมเดลแบ่งความผูกพันออกเป็น 2 มุมมอง ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และ ความผูกพันในงานทำให้จำแนกพนักงานออกตามลักษณะความผูกพัน 4 ลักษณะซึ่งมีคำถามด้วยกันทั้งหมด 8 ข้อตามประเภทของความผูกพัน โดยมีรายละเอียดของคำถามดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร

- การประเมินภาพรวมขององค์กร
- การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่นๆที่เป็นทางเลือกในการทำงาน
- ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป
- การอุทิศเพื่อองค์กรต้องการอยู่ในองค์กรจริงๆหรือเป็นเพียงพักพิงเท่านั้น

ความผูกพันต่องาน

- การประเมินภาพรวมของงานที่ทำ
- การเปรียบเทียบระหว่างงานที่ตนทำอยู่กับงานอื่นๆที่พนักงานสามารถทำได้
- ความตั้งใจที่จะทำงานในประเภทนี้ต่อไป
- การอุทิศให้กับงานที่ต้องการทำงานนั้นจริงๆหรือเป็นแค่ที่มาของรายได้

การสำรวจเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานเพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดย EmployeeScore™ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน อีกทั้งช่วยลดอัตราการลาออกตามลักษณะความผูกพัน 4 ลักษณะตามภาพที่ 2 - 3 ดังต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ 2-3 ลักษณะความผูกพันของพนักงานแบบต่างๆตามแนวคิดของTNS

↑ สูง ↓ ต่ำ ความผูกพันต่องาน	ต่ำ	Career Orientated กลุ่มที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่มีความผูกพันต่องาน พฤติกรรม : ใช้อำนาจเป็นบันได ผู้หน้าที่การงานให้ดีขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้กับบริษัทที่มีอาชีพรับจ้างสรรหา คนไป ให้องค์กรที่ว่าจ้างคัดเลือกเข้าไปทำงาน และอาจเกิดความ เสียหายให้กับองค์กรภายหลังได้ กลยุทธ์ : องค์กรต้องทำความเข้าใจ เหตุผลอะไรที่ทำให้บุคคล เหล่านี้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรและแก้ไขปัญหาดังนั้นๆ	สูง
	สูง	Ambassador กลุ่มที่มีความผูกพันทั้งองค์กรและงาน พฤติกรรม : มีการพูดถึงแต่สิ่งดีๆต่อองค์กรและบุคคลเหล่านี้ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า กลยุทธ์ : ทำให้บุคคลเหล่านี้มีความสุขและ เพิ่มจำนวน บุคคล เนื่องจากองค์กรมีความต้องการบุคคลเหล่านี้มาก	สูง
	ต่ำ	Company Orientated กลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรแต่ไม่มีความผูกพันต่องาน พฤติกรรม : ช่วยสนับสนุนองค์กรแต่รู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ ทำ ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ : ต้องทำความเข้าใจกับพวกเขาว่าทำไมไม่มีความสุขกับ งานที่ทำ อาจจะมีการพัฒนาศักยภาพหรือเปลี่ยนตำแหน่งงาน	สูง
	ต่ำ	ความผูกพันต่อองค์กร	สูง

ที่มา: Taylor Nelson Sofres. 2004 (December, 12). Employees (Online). Available URL:

HTUhttp://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htmUTH.

จากภาพประกอบที่ 2 - 3 ได้มีการมองความผูกพันของพนักงานออกเป็น 2 มุมมองโดยให้
 แกนตั้งเป็นความผูกพันในงานที่ทำและแกนนอนเป็นความผูกพันต่อองค์กรทำให้สามารถแยก
 พนักงานที่มีรูปแบบความผูกพันที่แตกต่างกัน 4 ลักษณะ (Taylor Nelson Sofres, 2004) ได้แก่

1. Career Oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูงแต่ขาดความผูกพันต่อองค์กรโดย
 พนักงานจะทำงานให้แก่องค์กรเนื่องจากต้องการประสบการณ์เพื่อมีส่วนช่วยในการส่งเสริม
 โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนบุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรสามารถสร้าง
 ผลผลิตให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ก็เปิดโอกาสให้แก่ข้อเสนอขององค์กรอื่นๆด้วยซึ่ง
 สามารถทำลายสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อลูกค้าจนส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว

2. Malcontent เป็นผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่องานที่ทำบุคคล
 เหล่านี้จะขาดความตั้งใจในการทำงานทำงานไปวันๆหนึ่งขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอซึ่งจะส่งผล
 เสียต่อภาพพจน์ขององค์กร

3. Company Oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรแต่ไม่มีความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์กรรักและภาคภูมิใจที่จะได้อยู่ในองค์กรแต่รู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ทำทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

4. Ambassador เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีต่อบุคคลอื่นต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่าตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนตลอดจนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต ซึ่งบุคคลเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์กร

จากลักษณะพนักงานทั้ง 4 แบบตามแนวความคิดของ Taylor Nelson Sofres (TNS) นั้น ลักษณะของพนักงานที่เป็นที่ต้องการในทุกๆหน่วยงานหรือในทุกๆองค์กรนั้น คือ พนักงานแบบ Ambassador ที่มีทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำและพนักงานที่ไม่เป็นที่พึงประสงค์เลยนั่นคือ Malcontent ซึ่งขาดทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ ส่วนพนักงานแบบ Career Oriented และพนักงานแบบ Company Oriented นั้นจะเห็นได้ว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันดังภาพประกอบที่ 2.4

ภาพประกอบที่ 2-4 ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันตามแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres (TNS)

Ambassador	Company Oriented	Career Oriented
การจัดผลการปฏิบัติงาน/ความสำเร็จในงาน <ul style="list-style-type: none"> • องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ • ความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จและมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรก้าวหน้า 	การจัดผลการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> • สิ่งที่ทำจำเป็นเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ • เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน 	ภาพรวมองค์กร <ul style="list-style-type: none"> • คุณภาพชีวิตในการทำงาน • องค์กรเป็นสถานที่ที่น่าทำงาน • การมีคุณค่าของตน • สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน
ภาวะผู้นำ <ul style="list-style-type: none"> • ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของหน่วยงานและภาวะผู้นำขององค์กร 	แรงบันดาลใจส่วนตัว <ul style="list-style-type: none"> • ความภูมิใจในงานที่ตนทำ 	ความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> • กระบวนการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานที่ยุติธรรม • พนักงานมีโอกาสเท่าเทียมกัน

Ambassador	Company Oriented	Career Oriented
<p data-bbox="288 360 652 398">การให้รางวัล/การยกย่องชมเชย</p> <ul data-bbox="288 479 652 913" style="list-style-type: none"> • การจ่ายค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน • การยกย่องชมเชยความพยายามในการทำงานของพนักงาน • การยกย่องชมเชยทีมงานและหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ 	<p data-bbox="681 360 1035 454">วัฒนธรรมการทำงาน/การมอบอำนาจ</p> <ul data-bbox="681 472 1035 801" style="list-style-type: none"> • โอกาสที่จะทำในสิ่งที่ทำได้ดีที่สุด • การควบคุมให้งานดำเนินไปตามที่ต้องการ • การมีอำนาจในการทำงานที่เพียงพอ 	<p data-bbox="1161 360 1315 398">การให้รางวัล</p> <ul data-bbox="1064 479 1402 573" style="list-style-type: none"> • ผลประโยชน์ที่ดีแก่พนักงาน • การยกย่องชมเชยพนักงาน
<p data-bbox="331 943 611 981">การฝึกอบรมและพัฒนา</p> <ul data-bbox="288 999 652 1433" style="list-style-type: none"> • โอกาสในการเรียนรู้ก้าวหน้าในงาน • โอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม • โอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และพัฒนาความสามารถใหม่ๆ • โอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น 	<p data-bbox="697 943 1019 981">ความจำเป็นในการฝึกอบรม</p> <ul data-bbox="681 999 1035 1205" style="list-style-type: none"> • โอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่และพัฒนาความสามารถใหม่ๆ • โอกาสที่จะฝึกอบรมเพื่อให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น 	<p data-bbox="1137 943 1337 981">การติดต่อสื่อสาร</p> <ul data-bbox="1064 999 1418 1205" style="list-style-type: none"> • การได้รับการยอมรับในความคิดเห็นจากผู้อื่น • มีข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Taylor Nelson Sofres. 2004 (December, 12). Employees (Online). Available URL:

HTU<http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm>UTH.

แนวคิดของMeyer and Allen (1997)

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง(Continuance Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานได้แก่

- อายุ
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- ความพึงพอใจในอาชีพ
- ความตั้งใจจะลาออก

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลเป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรได้แก่

- อิศระในงาน
- ลักษณะเฉพาะของงาน
- ความสำคัญของงาน
- ทักษะที่หลากหลาย
- ความท้าทายของงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคมเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กรแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กรได้แก่

- ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- การพึงพ่องค์การ
- การมีส่วนร่วมในการบริหาร

4. งานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี” ผลการศึกษาพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าแตกต่างกัน เนื่องจากอายุมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงานจึงมีผลด้านการยอมรับและด้านความก้าวหน้า การศึกษาและรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกัน เนื่องจากระดับการศึกษาส่งผลโดยตรงกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อรายได้ต่อเดือนที่ได้รับรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านปัจจัยค่าจ้างด้านค่าตอบแทนต่างกัน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทแตกต่างกัน

ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา (2552) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอทเอนิเนียริง (1964) จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทเอ. เอส. แอสโซซิเอทเอนิเนียริง (1964) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับน้อยด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก ด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก

โกมล บัวพรหม (2553) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3” ผลการศึกษาพบว่า มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายได้มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีค่าเฉลี่ยด้านงานที่ทำในปัจจุบันและด้านเพื่อนร่วมงานสูงที่สุดและมีค่าเฉลี่ยด้านเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการต่ำที่สุด

นวรรตน์ พึ่งโพธิ์สภ (2552) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน บริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.47 คะแนน) สำหรับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความร่วมมือ (ค่าเฉลี่ย 3.64 คะแนน) ด้านความพยายาม (ค่าเฉลี่ย 3.55 คะแนน) ด้านความผูกพัน (ค่าเฉลี่ย 3.53 คะแนน) และด้านความทุ่มเท (ค่าเฉลี่ย 3.15 คะแนน)

จิระนันท์ บรรจงภาค (2547) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา” ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยพบว่า มีแรงจูงใจภายในอยู่ระดับมากและแรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง 1) แรงจูงใจภายในจากการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านแรงจูงใจภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่ามีแรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จรองลงมาอยู่ในระดับ

มาก คือมีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอและพบว่ามีความตั้งใจระดับปานกลาง คือ ตั้งใจทำงานเพราะงานที่ทำอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นอันดับสุดท้าย 2) แรงจูงใจภายนอกในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่าแรงจูงใจระดับมาก อันดับแรก คือตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดีรองลงมา คือ ตั้งใจทำงาน เพราะเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจทำงาน เพราะ มีเครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานและเครื่องใช้ต่าง ๆ เพียงพอใช้งานได้ดี ตั้งใจทำงาน เพราะไม่เสี่ยงต่อความปลอดภัยในชีวิตและสุขภาพเวลาปฏิบัติงานตั้งใจทำงาน เพราะความคิดเห็นได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ตั้งใจทำงานในองค์กรแห่งนี้เพราะองค์กรแห่งนี้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วไป ตั้งใจทำงานเพราะสามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาอย่างดี พบว่า มีแรงจูงใจระดับปานกลาง คือ ตั้งใจปฏิบัติงาน เพราะผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการตัดสินใจตั้งใจทำงาน เพราะ ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจดูแลตั้งใจทำงาน เพราะ ผู้บังคับบัญชาดูแลความทุกข์สุขเป็นอย่างดี ตั้งใจทำงาน เพราะ องค์กรมีสิทธิในการลาได้ตามกฎหมาย ตั้งใจทำงานที่องค์กรแห่งนี้เพราะผู้บังคับบัญชามีความห่วงใยทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงาน เพราะ องค์กรที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคงตั้งใจทำงาน เพราะ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตั้งใจทำงาน เพราะ ต้องการโบนัสและสวัสดิการต่าง ๆ ตั้งใจทำงานในองค์กรเพราะการจัดสายงานของหน่วยงานและแบ่งงานกันชัดเจนและเป็นธรรมชาติตั้งใจทำงานในองค์กรแห่งนี้ เพราะ ได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ ตั้งใจทำงานเพราะองค์กรมีการบริหารจัดการยุติธรรมและโปร่งใสตั้งใจทำงาน เพราะงานที่ทำมีการบริหารงานขององค์กรมีการกำหนดความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานชัดเจนและเป็นธรรมและพบว่า มีแรงจูงใจระดับน้อย คือ ตั้งใจทำงานเพราะ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพ เป็นอันดับสุดท้าย

สุภาภรณ์ โชติชญาณ์ (2555) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านความต้องการความผูกพัน ในภาพรวมมีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับมากโดยด้านที่มี ความสำคัญมากที่สุด คือ เรื่องภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ปัจจัยด้านความต้องการความมีอำนาจ ในภาพรวมมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มี ความสำคัญมากที่สุด คือ เรื่อง ต้องการให้บุคคลอื่นเห็นว่างานที่ทำอยู่มีความสำคัญและปัจจัยด้านความการความสำเร็จ ในภาพรวมมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ต้องการงานให้สมบูรณ์อย่างถูกต้องมากที่สุด

วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์โดยภาพรวมพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.58 โดยด้านปัจจัยค่าจ้าง (ค่าเฉลี่ย 3.68) และด้านปัจจัยจูงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.47) อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันเมื่อพิจารณาด้านปัจจัยจูงใจพบว่าพนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับปัจจัยค่าจ้างพบว่าพนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคงด้านผลประโยชน์ตอบแทนด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านนโยบายและการบริหารตามลำดับ

ศรยา มหากษานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสาธิตสาสน์วิเทศบางบอน” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีตำแหน่งหน้าที่ครูสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนในการรับสมัครครูระดับการศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรีและมีประสบการณ์ด้านการสอนอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไปส่งผลให้ครูส่วนใหญ่มีอายุ 26 – 35 เนื่องระยะเวลาการศึกษาตามเกณฑ์อายุของกระทรวงศึกษาธิการจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีปีควรมีอายุ 24 ปีนับเพิ่มอายุของประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไปอายุของครูส่วนใหญ่จึงสอดคล้องกับงานศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยระดับเงินเดือน 7,000 - 9,000 บาทและประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปีอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำระดับปริญญาตรีเริ่มต้นที่ 7,000 บาทและอัตราการขึ้นค่าจ้างแรงงานอยู่ที่ 7.5%ต่อปีดังนั้นครูที่ปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปีอัตราค่าจ้างแรงงานจึงอยู่ในช่วงของ 7,000 - 9,000 บาทต่อเดือน

ชลวานา ฮะซานี (2550) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกรณีศึกษาพนักงานในโรงแยกก๊าซธรรมชาติจังหวัดระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจเพียง 6 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานโดยความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับต่ำและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($P > .05$) โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำส่วนด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($P < .01$) โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

สันต์ฤทัย ลีมวิรัตน์ (2550) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษาบริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านองค์กรเป็นที่พึงได้ ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและด้านภาวะผู้นำโดยมีค่าเฉลี่ย 3.57, 3.55 และ 3.47 ตามลำดับ

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไคกินอินดรัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด)” ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ ด้านความรู้สึกรองลงมาบรรทัดฐานทางสังคม และความต่อเนื่อง เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าอายุที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันเฉพาะความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมแต่ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของความผูกพันด้านความรู้สึกรองลงมาบรรทัดฐานทางสังคมและความต่อเนื่อง

เนตรนภา นันทพรวิญญู (2551) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น จำกัด ที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันพนักงานชายมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันสูงกว่าพนักงานหญิง

2.2 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น จำกัด ที่มีสถานภาพต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้างมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันสูงสุด

2.3 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น จำกัด ที่มีรายได้ต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 20,000 บาทมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันสูงสุด

2.4 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น จำกัด ที่มีอายุงานต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันพนักงานที่มีอายุงาน 6 - 10 ปีมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันสูงสุด

อภิรัตน์ ชื่นกลิ่น (2553) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ผลัดกันท์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้าง จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจภายนอกมากที่สุดในเรื่องค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และความปลอดภัยในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงโดยมีด้านความรู้สึกมากที่สุด รองลงมาคือความผูกพัน และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างเห็นได้ชัด ยิ่งพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูง พนักงานเหล่านี้ก็จะพลอยมีความผูกพันต่อองค์กรสูงไปด้วย