บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในบริษัทยาและเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 งานเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

องค์ประกอบของความจงรักภักดี

ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) ความรู้สึก (Affective aspect) และการรับรู้ (Cognitive aspect)

เครื่องชี้วัดความจงรักภักดีจำแนกเป็นด้านได้ดังนี้ (Hoy & Rees; 1974:274 - 275, อ้างถึงใน กรองกาญจน์ ทองสุข, 2554)

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect)

1) ความไม่อยากย้ายไปจากหัวหน้า

2) ความต้องการที่จะย้ายตามหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่น

2. ด้านความรู้สึก (Affective aspect)

1) ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า

2) ความพึงพอใจในหัวหน้า

3. การรับรู้ (Cognitive aspect)

1) ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า

2) ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า

3) ความรู้สึกว่าหัวหน้ายินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตัวเองบกพร่อง

4) ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความจงรักภักดีต่อหัวหน้า

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริค เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's dual factortheory)

เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg F. et al, 1990) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำและความไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ได้มาจากปัจจัย

กลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีรายละเอียด ดังนี้

ก. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จ ที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียนหรือการกล่าวโทษ

3) ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่าย หรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพงบุคคล หรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

ข. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เฮอร์ซเบิร์ก กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยว่า เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ

ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

3) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชางานของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

4) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

5) สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

6) สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่นที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

7) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

8) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

เครื่องมือนี้ใช้เพื่ออะไร

งานที่สร้างแรงจูงใจที่แท้จริง ตามแนวคิดของ Herzberg

• งานที่ดีจะต้องมีความท้าทายเพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความสามารถ

• พนักงานที่มีความสามารถสูงขึ้นจะต้องได้รับงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

• หากงานที่มีอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานจะต้องมีการพิจารณา โดยเร่งด่วนหรือหาพนักงานมีความสามารถต่ำมาทำงานแทน แต่หากพนักงานไม่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถนั้น แสดงว่าเกิดปัญหาด้านการจูงใจ

ใช้อย่างไร (หรือจัดทำอย่างไร)

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คน และจะมิใช่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัย

ที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน (Adisorn,2012)

2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

1. แนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การ

โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้ว ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งนับว่าเป็นธรรมชาติและความต้องการหนึ่งของมนุษย์ โดยทฤษฎีตามลำดับขั้นของ Maslow ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของ McClelland และทฤษฎี สองปัจจัยของ Hertzberg ต่างก็ยอมรับ ในเรื่องนี้ มนุษย์มีปัจจัยที่จะคงอยู่และไปจากองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นหากการทำงานใดไม่เปิดให้บุคคลก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงได้ คนก็จะไม่ไปทำงานในองค์กรนั้น ในอีกมิติหนึ่งนักทฤษฎีสมัยใหม่หรือนักพฤติกรรมศาสตร์ เชื่อว่ามนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นสัตว์เศรษฐกิจ มนุษย์ยังมีความต้องการทางสังคม มีความต้องการส่วนตัวและมีเป้าหมายที่แตกต่างกันในการเข้ามาอยู่ร่วมกันในองค์กร การใช้ปัจจัยทางเศรษฐกิจอย่างเดียวเป็นเครื่องจูงใจ จึงไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการนำมาซึ่งความจงรักภักดี รู้สึกพอใจในการทำงานและความรู้สึกว่าตนเองเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่แตกต่างกันในการเข้ามาอยู่รวมกัน ในลักษณะความต้องการส่วนตัวของมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อที่จะบำบัดความต้องการที่แตกต่างกันของมนุษย์

ความปรารถนาของบุคลากรในมิติต่างๆ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัด กับความจงรักภักดีที่บุคลากรจะมีให้แก่องค์กรของตนเอง ซึ่งในทัศนะ ของบาร์นาร์ด (Barnand) ความจงรักภักดีมีความสำคัญต่อการบริหาร ซึ่งหมายถึงความเต็มใจของบุคลกรที่จะทำงานให้กับองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญแต่ก็ได้ความยอมรับเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญขององค์กร ความจงรักภักดีนับเป็นพฤติกรรมสำคัญที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังเป็นองค์ประกอบในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนานขึ้น และเป็นแนวทางเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคลากรแสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ในทางที่จะสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น

เมื่อมองในมิติของการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในฐานะองค์กรหนึ่ง การที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ 3 ประการ นั้นคือ

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

2) ประสิทธิผล (Effectiveness)

3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

องค์ประกอบดังกล่าว มีความสัมพันธ์สองทางกับการปฏิบัติงานของบุคลากร นั้นคือจากผลของการปฏิบัติด้วยความทุ่มเทของบุคลากร กับอีกทางหนึ่งคือผลการดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านความรู้สึกของบุคลากร เช่นความมั่นใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีเป็นต้น และผู้ที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นก็คือ บุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ นั่นเอง โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับ ติดตาม ทั้งนี้ มีนักวิชาการ ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่ององค์กร ได้ให้ความหมายของ “ความจงรักภักดี” ไว้ดังต่อไปนี้

Dennis G. Mccarthy (1998) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความเชื่อมโยงด้านความผูกพันระหว่างบริษัทและพนักงาน ซึ่งกล่าวไว้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจนแปรเปลี่ยนเป็นความผูกพันต่อองค์กร และนำมาซึ่งความจงรักภักดี

Robert A. Baron (1996) ได้ให้ความหมายว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ ความผูกพันต่อองค์กร หรือเจตคติต่อองค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระบบความเกี่ยวข้องว่าบุคคลมีความเชื่อมั่น ศรัทธา รักและหวงแหนต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งระดับความพึงพอใจในระดับสูงมีส่วนสัมพันธ์กับการอยู่กับองค์กรในปัจจุบัน โดยประกอบด้วย

1) การยอมรับอย่างสูงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2) การเต็มใจที่จะเข้าไปกระทำการใด แทนได้

3) ความปรารถนาอย่างสูงส่งที่จะคงอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป

ความจงรักภักดีต่อองค์กรจึงนับเป็นเจตคติที่ค่อนข้างมั่นคงในช่วงเวลาอันยาวนานที่บุคคลแสดงตนอย่างภูมิใจในองค์กร มีความพึงพอใจและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่ช่วยนำพาองค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไป นอกจากองค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ

Robert March &Hiroshi Mannari (1977) ได้ให้ความหมายว่า ความภักดีต่อองค์กร เป็นระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่เป็นการยอมรับเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งจะต้องมีการประเมินผลทางบวกต่อองค์กร

ศนิกานต์ ศิริศักดิ์ยศ (2548) ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ การที่พนักงานในองค์กรรู้สึกตนมีความสำคัญ รู้สึกว่าตนพึ่งพิงได้ คาดหวังว่าจะได้การตอบสนองจากองค์กรโดยพนักงานร่วมกับองค์กร

ถวัลย์ เอื้อวิศาลวรวงศ์ (2547) ให้ความหมาย ความจงรักภักดีต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกต้องการที่จะอยู่และไม่อยากไปจากองค์กร มีความรู้สึกรักใคร่ ซึ่งอาจเป็นเพราะองค์กรนั้นมีสิ่งจูงใจบางอย่างที่ทำให้สมาชิกรู้สึกเสียดายที่จะต้องจากองค์กรไป นอกจากนี้สมาชิกจะ

ผูกพันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับหน่วยงานและภาระงานที่สมาชิกทำงานอยู่ กล่าวคือ พึงพอใจที่จะทำและต้องการให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร

ขะธิณยา หล้าสุวรรณ (2545) ได้ให้ความหมาย ของความจงรักภักดีต่อองค์กร ไว้ว่า บุคคลมีความเต็มใจและอุทิศตัวอย่างมากต่อองค์กร มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ภูมิใจและสนับสนุนองค์กร ต่อสู้ปกป้ององค์กรจากผู้ที่ต่อต้าน ตระหนักถึงด้านดีขององค์กร ละเว้นการกล่าวร้ายแก่องค์กร มีความเชื่อถือไว้วางใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กร ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำ หรือตามแนวทางขององค์กรอย่างซื่อสัตย์ มีการกระทำเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความผาสุก มีความปรารถนาและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป ถึงแม้จะมีความขัดแย้งกับสมาชิกขององค์กร หรือแม้มีทางเลือกอื่นที่ดึงดูดใจกว่า ก็ไม่ลาออกจากงาน ซึ่งแสดงถึง ความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของบุคคลกับองค์กร และมีการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กรไว้ โดยปฏิเสธสิ่งที่มาทำลายความสัมพันธ์อันนี้

กล่าวโดยสรุป ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของบุคลากร ซึ่งเคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์กร มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ พยายามเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนใจเอาใจใส่ ภูมิใจ และสนับสนุนองค์กร ปกป้ององค์กร จากความหวังร้ายจากบุคคลอื่น ตระหนักในด้านดีขององค์กร มีความเชื่อถือและไว้วางใจพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์กรทุกเมื่อ มีความปรารถนาและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์ก่อนต่อไป รู้สึกและแสดงออกทั้งวาจาและการปฏิบัติที่ดีต่อองค์กรทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ประโยชน์และความสำคัญของความจงรักภักดี

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร มีดังนี้

1) ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

2) พนักงานถือเป็นทรัพย์สิน(Assets)

3) แข่งขันชนะคู่แข่ง

4) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

5) การขาดงาน การย้ายงาน และการลาออกต่ำ

6) ความพอใจในการทำงานสูง

Richard M. Steers (1977) ชี้ให้เห็นความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารว่า

1) การศึกษาเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร ใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานได้

2) ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

3) ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย

แนวทางการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ได้ให้แนวทางการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรไว้ดังนี้

1) สร้างจิตสำนึกรักองค์กร

2) การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

3) การสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

4) การสร้างความสำนึกในการทำงาน

5) ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

6) การพัฒนาเชาวน์จิตวิญญาณ (SQ)

Lisa Beach (2008) ได้กล่าวถึงวิธีการในการเข้าถึงและเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรนอกเหนือการใช้เงิน ได้ดังนี้

1) สื่อสารกับพนักงานโดยใช้การพูดคุยกับทุกคน ถึงเรื่องสารทุกข์สุขดิบนอกเหนือจากเรื่องงาน

2) เข้าใจและห่วงใยปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องอื่นๆของพนักงาน

3) เป็นเสมือนเพื่อนที่ช่วยแก้ปัญหาและให้คำปรึกษากับพนักงาน

4) มีการประเมินและบอกผลการทำงานและแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไข

5) รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

6) ซื่อสัตย์ในการรักษาความลับของพนักงาน และให้ความใส่ใจกับทุกคนอย่างเท่าเทียม

7) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงผลการทำงานกับพนักงาน

8) มีภาวะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

จากการวิจัยของ Terrie Lynn Bittner (2008) ได้นำเสนอ 5 ขั้นตอน ในการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับพนักงาน ดังนี้

1) เข้าใจว่าพนักงานเป็นผู้ที่ต้องทำงานหนักเพื่อให้บริษัทเติบโต ดังนั้นบริษัทต้องให้ผลตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม

2) เคารพในความเห็น ความรู้และทักษะของพนักงาน ซึ่งพนักงานมักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตนถนัด ควรให้ความสำคัญ โดยปรึกษา และตัดสินใจต่างๆร่วมกับพนักงาน แม้จะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกก็ตาม

3) ลดการจัดการที่ลงมาจากผู้บริหารระดับสูง (Top down) แต่เพิ่มการจัดการที่มาจากพนักงาน (Bottom up) เพื่อรับฟังพนักงานมากขึ้น

4) มีการปรับขั้นตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์กรก่อนพิจารณารับจากบุคคลอื่นภายนอกองค์กร และใช้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานและเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร

5) ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกๆ คน นอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าบริษัทใส่ใจพนักงาน เช่น มีการให้เงิน หรือของขวัญในวันเกิด หรือจัดงานเลี้ยงเล็กๆ น้อยๆ ให้สวัสดิการครอบคลุมถึงครอบครัว เป็นต้น

Chuck Martin (2003) ได้นำเสนอ 10 วิธี เพิ่มความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรภายใน 2 ปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) เพิ่มภาวะผู้นำให้กับหัวหน้างาน ซึ่งพนักงานจะรู้สึกมั่นใจถึงอนาคตการทำงานของตนที่มีความชัดเจนเมื่อมีหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำที่ดี

2) ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยุติธรรมมากขึ้น

3) เพิ่มความไว้วางใจ ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งจะได้ประโยชน์ทั้งต่อบริษัทและพนักงาน

4) สร้างโอกาส พนักงานต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในขณะที่บริษัทต้องการเส้นทางการเติบโต โดยต้องพึ่งพาพนักงานโดยให้โอกาสความก้าวหน้าแก่พนักงานในการขับเคลื่อนบริษัท

5) สนับสนุนความยั่งยืนของบริษัท โดยทั่วไปพนักงานมักต้องการทำงานกับบริษัทที่มีความมั่นคง มากกว่าการได้รับเงินเดือนสูงๆ เพียงอย่างเดียว

6) มีการตั้งเป้าหมายในงานเพื่อสร้างความท้าทายให้กับพนักงานที่มีต่องาน และสร้างการพัฒนาของพนักงาน

7) มีความมั่นคงในการทำงาน ให้พนักงานรู้สึกมั่นคงว่าตนจะไม่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งจะกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน

8) มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

9) มีความยืดหยุ่นในการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ต้องไปด้วยกัน

10) มีสวัสดิการที่ครอบคลุมสิ่งที่จำเป็นต่อพนักงานโดยรวม

Albert Hirschman (1970) ได้แบ่งการแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร ออกเป็น 2 ประการ คือ

1) การที่สมาชิกในองค์กรเต็มใจที่จะอยู่ในองค์กรร่วมกัน และต่อต้านการออกจากงานในกรณีที่องค์กรมีผลผลิตลดลง

2) สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร

John P. Meyer & N.J. Allen (1997) กล่าวว่า องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า มี 3 องค์ประกอบ ซึ่งมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้านแตกต่างกันดังนี้

1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจลาออกจากงาน

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน การได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย ความท้าทายของงาน

3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร

Richard M. Steers (1977) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับความภักดีต่อองค์กร มี 3 กลุ่ม ได้แก่

1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ทำงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาของการปฏิบัติงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงาน

2) ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลย้อนกลับของงาน

3) ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experiences) หมายถึงสภาพการทำงานที่พนักงานได้รับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญกับองค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความเชื่อถือได้ขององค์กร ความพึ่งพิงได้ขององค์กร และความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

Gordon ct aj. (1980, อ้างถึงใน ปิยะฉัตร แวงโสธรณ์, 2548) กล่าวว่า ความจงรักภักดีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) ความเชื่ออย่างแรงกล้า

2) การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมองค์กร

3) ความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานในองค์กร

Fletcher (1993) กล่าวว่าความจงรักภักดีต่อองค์กร มี 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1) การแสดงประวัติของตนเองต่อองค์กร (An expression of the historical self) ประวัติของตนเองเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากการที่รู้ประวัติของบุคคลจะ

ก่อให้เกิดสัมพันธภาพ มิตรภาพ และศีลธรรมจรรยาโดยไม่ได้บังคับ ผู้ที่จะจงรักภักดีต่อองค์กรจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเองแก่องค์กร โดยไม่ปิดบัง

2) ความผูกพันที่มีมากกว่าการแสดงออกที่เป็นนิสัย (More than a habit of attachment) เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อองค์กร โดยตระว่าเป็นหน้าที่ของตน รับผิดชอบต่อหน้าที่มีความยึดเหนี่ยวผูกพันในองค์กร ภักดีต่อสมาชิกทีมและผู้นำ แสดงความเป็นสมาชิกขององค์กร และแสดงความเป็นเอกลักษณ์ตามแบบสมาชิกและผู้นำในองค์กรของตน

3) หลีกเลี่ยงความไม่ซื่อตรงต่อองค์กร (Avoidance of betrayal) เป็นการแสดงความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์กร ไม่ทำสิ่งที่เกิดอันตรายต่อองค์กร มีการต่อสู้และปกป้ององค์กรจากผู้ให้ร้าย แสดงความกตัญญูต่อองค์กร ปฏิบัติตามกฎระเบียบ พิธีกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร มีอุทิศและเสียสละทั้งเวลาและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรอย่างมาก

Adler & Adler (1998) กล่าวว่า มี 5 องค์ประกอบ ที่พัฒนาให้สมาชิกเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมาก คือ

1) ความมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Domination) คือ การที่สมาชิกทำงานภายใต้การบริหารของผู้นำที่มีความเข้มแข็ง และควบคุมกิจกรรมในชีวิตของตนเองและงานได้ ผู้นำยอมรับสถานะของผู้ใต้บังคับบัญชา ละเว้นพฤติกรรมบางอย่างที่เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล เพื่อหล่อหลอมตนเองให้ดำเนินบทบาทสมาชิกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การแสดงเอกลักษณ์ (Identification) คือ การที่สมาชิกองค์กรรับรู้ว่าตนเองมีการแสดงเอกลักษณ์ของตนเองและกลุ่มจะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทน เกิดแรงบันดาลใจจากบรรยากาศที่มีการกระตุ้นซึ่งกันและกัน ซึ่งมีบรรยากาศที่สนิทสนมเป็นกันเอง แสดงความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม แสดงตนเป็นแบบอย่างและหล่อหลอมแนวคิดของแต่ละคนให้เข้ากับของกลุ่ม เกิดแรงบันดาลใจทำให้สนใจและอุทิศตนเพื่อองค์กร

3) ความผูกพัน (Commitment) คือ การที่สมาชิกรับรู้ว่าตนเองได้รับแรงกระตุ้นให้เกิดความจงรักภักดี จากกิจกรรมที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีและเห็นความสำคัญ จากการได้เข้าร่วมพิธีปฏิญาณตนว่าจะจงรักภักดีต่อองค์กร และปฏิบัติตามกฎขององค์กร

4) การบูรณาการ (Integration) คือ การที่สมาชิกในองค์กรรับรู้ว่าตนเองมีความรู้สึกในระดับสูงเกี่ยวกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีสัมพันธภาพ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความสามัคคีภายในหมู่คณะ มีการดำเนินงานร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อมีความขัดแย้งจากภายนอก ทีมงานจะรวมตัวกันต่อต้าน

5) กำหนดเป้าหมาย (Goal alignment) คือ การที่สมาชิกในองค์กรรับรู้ว่าตนเองมีการยอมรับจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความภูมิใจ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความเสียสละทุ่มเทและพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยรวม

Withey & Cooper (1992) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นได้ทั้งทัศนคติและพฤติกรรม โดยทัศนคติความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร แต่ด้านพฤติกรรมนั้นเป็นการแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งพฤติกรรมความจงรักภักดีมี 2 องค์ประกอบ คือ

1) มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนาองค์กร (Active elements) เป็นการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กร สมาชิกใช้ข้อเรียกร้องในการทำงานให้เป็นเงื่อนไข เพื่อปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม และมีความเชื่อมั่นว่าสามารถปรับปรุงแก้ไของค์กรให้ดีขึ้นได้ ซึ่งพฤติกรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจต่อองค์กรสูง

2) การอยู่นิ่งเฉย (Passive elements) เป็นการอยู่ในองค์กรอย่างเงียบสงบ เมื่อองค์กรเผชิญภาวะวิกฤต สมาชิกจะอยู่ในองค์กรด้วยความอดทน และปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการตัดสินใจต่างๆ

ความจงรักภักดี ได้มีการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย ซึ่งเมื่อทำการศึกษาจะพบว่า แนวคิดการสร้างความจงรักภักดีถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นการสร้างความจงรักภักดีให้แก่ลูกค้าที่มีต่อสินค้า หรือบริการนั้น โดยจะเป็นรูปแบบของ Loyalty program เพื่อทำให้ลูกค้ามีความผูกพันกับสินค้าและบริการ มีการซื้อแล้วซื้ออีก เป็นประจำ และมีการบอกต่อๆ กันไป เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับในคุณภาพหรือเชื่ออย่างที่บุคคลนั้นคิด การเติบโตทางธุรกิจสามารถวัดได้จากความจงรักภักดีที่ลูกค้ามี และเป็นตัวแปรที่สำคัญในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ แต่เมื่อมองในมิติขององค์กร ลักษณะของความจงรักภักดีจะใกล้เคียงกันกับภาคธุรกิจ เป็นความรู้สึกที่บุคคลจะยอมรับในองค์กร ทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า รวมถึงการปกป้ององค์กรและการคงอยู่กับองค์กรด้วยความรักและผูกพัน พยายามเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งด้านความรู้สึกและพฤติกรรม

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นหนึ่งในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน ขณะที่มีปัญหาในการทำงานนั้นเป็นเพราะบุคลากรมักรู้แต่สิทธิของตน แต่ไม่รู้สิทธิขององค์กร และบุคลากรรู้แต่หน้าที่ขององค์กรที่ปฏิบัติต่อตนเอง แต่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่ต่อองค์กรอย่างไร การพัฒนาหรือสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรนั้น จึงเป็นความจำเป็นขององค์กรต่างๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการขององค์กร (naiyana thongsapee, 2556)

2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theories)

ความหมายของแรงจูงใจคำว่า “แรงจูงใจ” (Motivation) มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Mover” (Kidd, 1973: 101) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” อันมี

ความหมายว่า "เป็นสิ่งที่โน้มน้าว หรือมักชักนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ" (To move a person to a course of action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุกๆ วงการ

โลเวลล์ (Lovell, 1980: 109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า "เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ"

ไมเคิล คอมแจน (Domjan 1996: 199) อธิบายว่า "การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ"

แฮนสัน (Hanson, Mark E., 1996: 195) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า "สภาพภายในที่กระตุ้นให้มีการกระทำ หรือการเคลื่อนที่ โดยมีช่องทางและพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย"

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มิใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชองเป็นกรณีพิเศษ

แรงจูงใจต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลสภาพแวดล้อมดังนี้

- ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด
- ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น
- ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรมวิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
- ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
- ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ
- การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมี

พฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

- แรงจูงใจที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

- พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมี 2 ลักษณะดังนี้

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็น เจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ และองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดี แต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น อาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกด ซึ่งบางทีเจ้าตัวก็ไม่รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ ดังนั้นจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสังเขปดังนี้

1) ความต้องการ (Need) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกว่าเหนื่อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่างๆ กันซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ทำให้เกิดแรงจูงใจ

(1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลด

ความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย

(2) แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social motivation) แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมาก เป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมากความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือ แรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

2) แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้ง หรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

3) สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงาน โดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

4) การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา องค์การที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดี การศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับ คือ

(1) การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นเต้นเกินไปขาดสมาธิ

(2) การตื่นตัวระดับกลางคือระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด

(3) การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชา งานเสร็จช้า

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายใน ได้แก่ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างกันทั้งบุคลิกภาพ นิสัย และระบบสรีระของผู้นั้น

5) การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4 - 5 เท่า ของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนอาจสมหวัง บางคนอาจผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อ

พฤติกรรม ถ้าองค์การกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้ และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์การและพนักงาน

6) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือ เพราะมีเป้าหมายชัดเจน

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theories of Motivation)

มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องจูงใจจำนวนมากในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขป เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content theories of Motivation)

2) ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

3) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

1) ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content theories of Motivation)

ทฤษฎีนี้อธิบายถึง ความต้องการหรือปรารถนาภายในของบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ซึ่งได้แก่ สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน (McShane and Von Glinow: 597)

ทฤษฎีเนื้อหาเป็นที่รู้จัก คือ

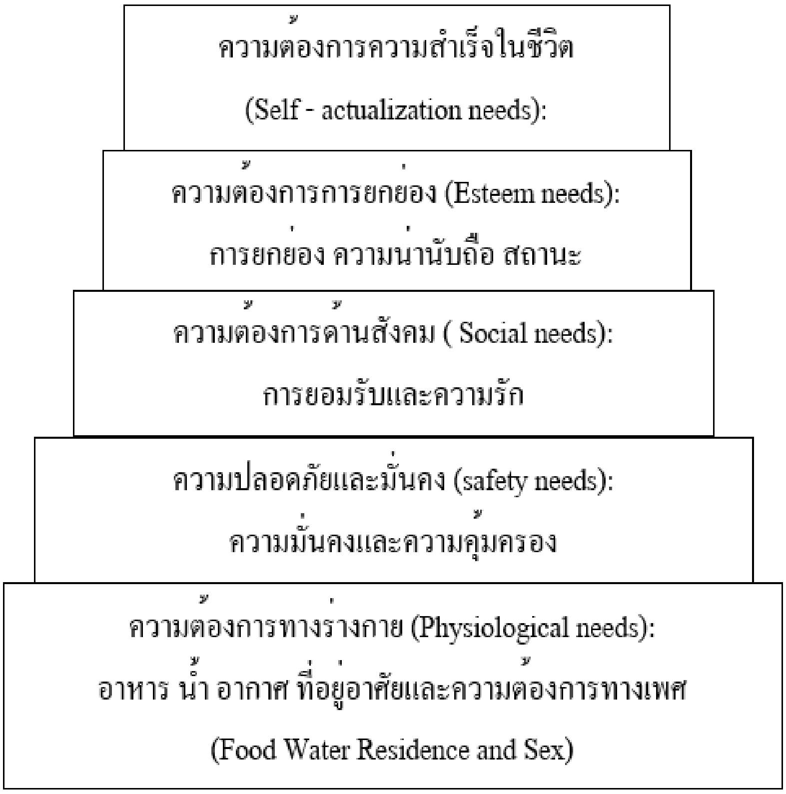
1.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

1.2) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

1.3) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)

1.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s hierarchy of needs theory)

ทฤษฎีมานุษยวิทยา (ทรัพยากรมนุษย์) จะมองว่า เป็น “มนุษย์ที่ประสงค์จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง” เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยา ชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไปดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

- ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

- ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

- ความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรักความต้องการ เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

- ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

- ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

(1) ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

(2) ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

1.2) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

(1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

(2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการ ความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

(3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้

รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

1.3) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปีค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

(2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

(3) ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

(1) งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

(2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

(3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่อง ซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

การพัฒนาทฤษฎีต่างๆ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ที่เป็นที่นิยมมากอันหนึ่งก็คือ เจ้าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของคุณมาสโลว์นี้เอง ซึ่งเค้าได้กล่าวไว้ว่า คนเรามีแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงเป็นลำดับขั้น โดยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจากขั้นต่ำไปสูง

แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีของมาสโลว์ก็ได้รับคำวิจารณ์มากมายว่า บางทีคนเราก็มีความต้องการหลายขั้นพร้อมกันก็ได้ ต่อมาจึงได้มีการเสนอทฤษฎีอีกอันหนึ่งซึ่งคล้ายๆ ของมาสโลว์นั่นก็คือ **ERG Theory** แต่ทฤษฎีนี้มีความต้องการอยู่เพียง 3 กลุ่ม ดังนี้

Existence Needs (E) = Physiological + Safety (ขั้น 1 และ 2 ของมาสโลว์)

Relatedness Needs (R) = Social and Belongingness (ขั้น3 ของมาสโลว์)

Growth Needs (G) = Esteem + Self - Actualization (ขั้น 4 และ 5 ของมาสโลว์)

ERG Theory ต่างจากของมาสโลว์อยู่ 2 ประเด็น คือ

(1) ลำดับของความต้องการไม่ได้เจาะจงเช่นเดียวกับของมาสโลว์ คนเราอาจมีความต้องการได้หลายอัน เพียงแต่ให้ความสำคัญกับระดับล่างก่อนเท่านั้นเอง

(2) แม้ว่าเราตอบสนองความต้องการได้ระดับหนึ่งแล้ว มันก็อาจจะยังเป็นความต้องการที่เด่นได้ หากเราไม่สามารถสนองความต้องการขั้นสูง และพัฒนาทฤษฎีมาเป็นทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg

ทฤษฎีของ Frederick Herzberg อันนี้ มุ่งเน้นไปที่เรื่องเกี่ยวกับการให้รางวัลและผลลัพธ์ของการทำงาน แม้ทฤษฎีนี้จะมีคนโต้แย้งพอสมควร แต่มันก็ทำให้เราระลึกได้ว่า **ถ้าเราต้องการได้งานที่มีประสิทธิภาพ เราต้องไม่ลืมใช้ Motivators เข้าไปช่วยด้วย ไม่ใช่ใช้แต่ Hygienes (เงิน สภาพการทำงาน) เพียงอย่างเดียว**

2) ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

โดยทั่วไปทฤษฎีเนื้อหาจะเน้นที่ลักษณะของสิ่งจูงใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะค้นหาวิธีการปรับปรุงการจูงใจ โดยเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นความต้องการ แต่ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการด้านความคิด (Thought processes) ซึ่งบุคคลเลือกปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน ทฤษฎี

กระบวนการ (Process theories) จะมุ่งที่กระบวนการด้านความคิด ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งมีหลายทฤษฎี ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีความเสมอภาค หรือทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของ Adams ทฤษฎีนี้ กล่าวว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของตนเอง (เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ การศึกษา และความสามารถ) และผลลัพธ์ของตนเอง (เช่น ระดับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง และปัจจัยอื่นกับบุคคลอื่น) J. Stacy Adams กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสม โดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลทุ่มเทให้กับการทำงานน้อยลง หรือตัดสินใจลาออกก็ได้ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่า บุคคลควรได้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาคภาคแสดงดังสมการ

ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง = ผลลัพธ์ (Output) ของอีกบุคคลหนึ่ง

ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง = ปัจจัยนำเข้า (Input) ของอีกบุคคลหนึ่ง

- ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น
- ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก (Felt positive inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น
- ความไม่เสมอภาค จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกันซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

(1) เปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไปเช่นลดความพยายามในการทำงาน มาสาย ขาดงาน

(2) ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับ เช่น ขอขึ้นเงินเดือนหรือขอเลื่อนตำแหน่ง

(3) ล้มเลิกการเปรียบเทียบ โดยลาออกจากงาน

(4) เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่น

ขั้นตอนในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค (Steps for managing the equity process) มีดังนี้

(1) ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (Equity comparisons) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงาน

(2) คาดว่าความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (ณภัทร์ บรรลังค์, 2553)

3) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

สกินเนอร์ (1938) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันเชื่อว่า เราจะเข้าใจและสามารถควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า เรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรง (reinforcement contingency) เพียงใดและบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเช่นใด ขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับผลเช่นไรในอดีต เช่น พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพราะไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลา ต่อไปพนักงานผู้นั้นก็จะมีพฤติกรรมที่ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สายเสมอ ดังนั้นถ้าเรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรงของบุคคลเหล่านี้ได้ ก็สามารถจะจูงใจได้

ความเชื่อของสกินเนอร์สรุปได้ว่า ผลกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมดังนี้

A = Activator คือ ตัวกระตุ้นหรือสัญญาณที่มาก่อนพฤติกรรม

B = Behavior คือ พฤติกรรม

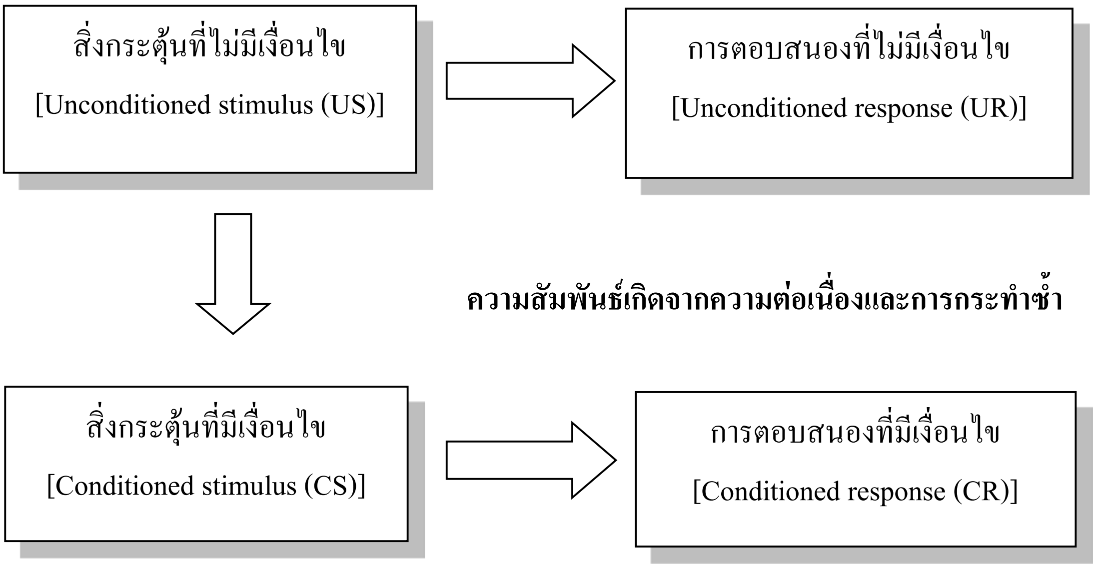
C = Consequence คือ ผลกรรมสนองตอบต่อพฤติกรรมที่ทำไป ถ้าเป็นผลกรรมที่พึงประสงค์ก็เรียกว่า C+ หากไม่พึงประสงค์ก็เรียกว่า C-

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ผสมผสานแนวคิดด้านกระบวนการเรียนรู้พื้นฐาน 2 อย่าง นั่นคือ

3.1) ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก โดยพาฟลอฟ นักจิตวิทยาชาวรัสเซีย

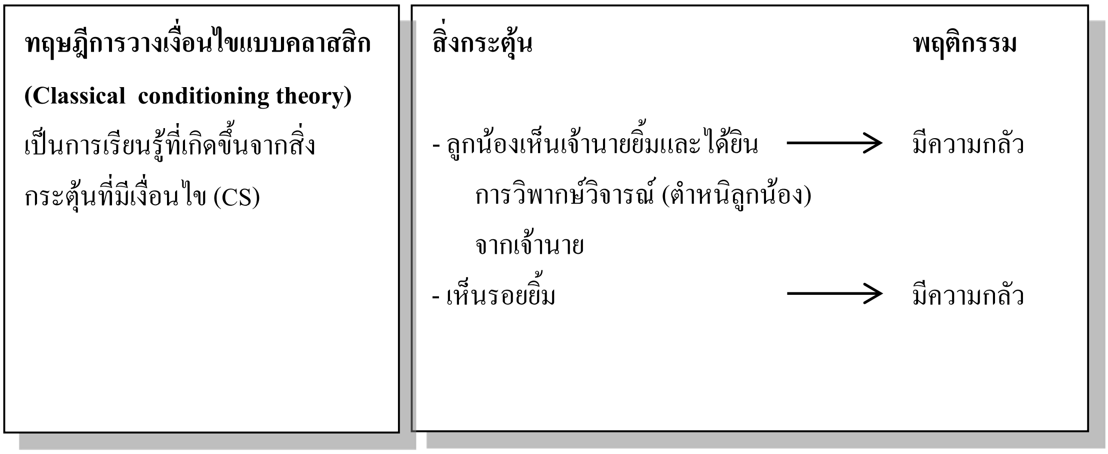
3.2) ทฤษฎีที่เน้นเงื่อนไขผลกรรมที่มีต่อพฤติกรรมบุคคล

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning theory) โดยนักจิตวิทยาชาวรัสเซียชื่อพาฟลอฟได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ reflex or respondent behavior เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองโดยอัตโนมัติทฤษฎีนี้เป็นการเรียนรู้ถึงกระบวนการต่อเนื่อง ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง นักทฤษฎีวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกคำนึงว่า สิ่งมีชีวิต (สัตว์และมนุษย์) เป็นผู้ตอบสนอง ซึ่งสามารถสอนให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างโดยอาศัยการกระทำซ้ำหรือการวางเงื่อนไข คำว่าการวางเงื่อนไข หมายถึง ความเป็นอัตโนมัติในการตอบสนองต่อสถานการณ์ซึ่งสร้างขึ้นซ้ำๆ ตัวอย่างที่มีชื่อเสียงที่สุด คือ พาฟลอฟ สังเกตว่า สุนัขจะน้ำลายไหลเมื่อเห็นชิ้นเนื้อ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นชิ้นเนื้อกับการเกิดน้ำลายไหลของสุนัขเป็นปฏิกิริยาที่เกิดต่อเนื่องกัน ทำให้เกิดกระบวนการต่อเนื่องแบบมีเงื่อนไข โดยชิ้นเนื้อเป็นสิ่งกระตุ้นที่ไม่มีเงื่อนไข [Unconditioned stimulus (US)] และการเกิดน้ำลายไหลเป็นการตอบสนองที่ไม่มีเงื่อนไข [Unconditioned response (UR)] พาฟลอฟได้ทำการทดลองโดยใช้การสั่นกระดิ่งคู่ไปกับการให้ชิ้นเนื้อแก่สุนัข หลังจากการทดลองหลายครั้ง สุนัขเริ่มเกิดการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อเสียงกระดิ่ง นั่นคือ สุนัขได้ยินเสียงกระดิ่งก็จะเกิดอาการนำลายไหล แม้ว่าจะไม่เห็นชิ้นเนื้อก็ตาม ดังนั้นเสียงกระดิ่งจึงเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข [conditioned stimulus (CS)] ซึ่งทำให้เกิดการตอบสนองที่มีเงื่อนไข [Conditioned response (CR)] หรือปฏิกิริยาที่ไม่มีเงื่อนไข [Unconditioned reaction(UR)] ดังรูป



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง

ปัจจัยสองประการที่สำคัญต่อการเรียนรู้ที่ผ่านกระบวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วย ความต่อเนื่องกัน หมายความว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไขและไม่มีเงื่อนไขจะเกิดขึ้นต่อเนื่องในช่วงเวลาและจังหวะที่ใกล้เคียงกัน ในการทดลองของพาฟลอฟนั้น สุนัขได้เกิดการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างเสียงกระดิ่งกับชิ้นเนื้อ ซึ่งเนื่องมาจากการเสนอสิ่งกระตุ้นสองสิ่งต่อเนื่องกัน การกระทำซ้ำ หรือความถี่ของความต่อเนื่องกัน



ภาพประกอบที่ 2.3 แสดงทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก ระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง

สิ่งกระตุ้น (Stimulas) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลให้เกิดการตอบสนองและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทางเดียวกับสิ่งกระตุ้นแรก (Initial stimulas) เรียกว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข [Conditioned stimulus (CS)] จากรูป รอยยิ้มของเจ้านายเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข เพราะนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ (ตำหนิลูกน้อง)

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของผลกรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล (Operant conditioning theory) หรือ (Instrumental Conditional theory)

ต่างจากทฤษฎี Classical Conditioning ตรงที่เราสนใจ Consequence คือ ผลที่ตามมา ซึ่งเป็น 2 เงื่อนไข คือ การให้แรงเสริม (reinforcement) กับการลงโทษ (Punishment) โดยแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

1) เงื่อนไขการเสริมแรงคือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลชอบที่ได้รับสิ่งนั้นและทำให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นตลอดโดยแบ่งเป็น

- แรงเสริมทางบวก (Positive reinforce) คือ การให้แล้วทำให้บุคคลพอใจ
- แรงเสริมทางลบ (Negative reinforce) คือ การยกเลิกหรือถอนสถานการณ์ที่ผู้แสดงพฤติกรรมไม่ชอบ เมื่อเลิกแล้วทำให้บุคคลนั้นชอบสภาพเช่นนั้น เช่น การเข้มงวดเกินไป การดุด่า หากสามีที่กลับบ้านเร็วแล้วภรรยาหยุดบ่นก็จะกลับบ้านเร็วขึ้นตลอดไป

2) เงื่อนไขการลงโทษ คือ สิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลไม่ชอบสิ่งที่ได้รับ ทำให้พฤติกรรมนั้นหยุดชะงักลงโดยแบ่งเป็น

- การลงโทษทางบวก (positive punishment) คือ การให้สิ่งเขาไม่ชอบ เช่น ถูกตี การขับรถฝ่าไฟแดงถูกปรับ 1,000 บาท บุคคลก็จะหยุดขับรถฝ่าไฟแดง
- การลงโทษทางลบ (Negative punishment) คือ การถอนสิ่งที่เขาชอบ เช่น เด็กชอบดูบอลแล้วชอบทะเลาะกับพี่ตนเองทำให้แม่ปิดทีวี วันหลังเด็กคนนี้ก็จะเลิกทะเลาะเพราะกลัวอดดูทีวี

<u>ความแตกต่างระหว่างบุคคล</u>

มนุษย์เราแม้อยู่ร่วมกันแต่ก็มีความแตกต่างกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและความสนใจ ซึ่งผู้ดำเนินงานธุรกิจควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคล และค้นหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย การที่จะมองให้เข้าใจถึงบุคคลทั้งหมดต้องมองภาพรวมทั้งองค์ประกอบภายในของผู้นั้นทั้งด้านภูมิหลัง ครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคมและสมาคมที่เขาเกี่ยวข้อง

<u>แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น</u>

คือ ผู้ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลนั้นเกิดเนื่องมาจากสิ่งเร้าใดเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงออก อาจเกิดจากความต้องการทางกายหรือทางสังคม หรืออาจเป็นแรงกระตุ้นจากหลายองค์ประกอบ เจ้าของธุรกิจสามารถทำนายแนวโน้มพฤติกรรมของพนักงานได้โดยรู้ว่าใครจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรเมื่อได้รับแรงกระตุ้นต่างๆ ย่อมใช้แรงกระตุ้นเหล่านั้นจูงใจการทำงาน

<u>ศักดิ์ศรีความเป็นคน</u>

มนุษย์ย่อมมีศักดิ์ศรีของความเป็นคนในตัวเอง นักจิตวิทยากลุ่มมนุษย์นิยมจะเน้น

ให้ความสำคัญในเรื่องนี้และเห็นว่ามนุษย์มีศักดิ์ศรี ศักยภาพ ความสามารถ ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคในฐานะเกิดมาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในตัวพนักงาน จำเป็นต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นคนของเขาด้วยอย่าให้เขานึกว่าเขาเป็นเหมือนเครื่องจักรหรือสัตว์โลกประเภทอื่น (ณภัทร์ บรรลังค์, 2553)

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในต่างประเทศ

Seema Mehta. (2553). ได้ทำการศึกษา ความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรการศึกษาของนักวิชาการผลการวิจัยสรุปได้ว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในความจงรักภักดีอยู่ระหว่างครูมืออาชีพและไม่ใช่มืออาชีพ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในความจงรักภักดีอยู่ระหว่างครูหญิงและชายของหลักสูตรระดับมืออาชีพ และในด้านปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ แรงจูงใจ ความรักในองค์กร ความมั่นคงในการทำงาน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการทำงาน อาชีพ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในความจงรักภักดี

2. งานวิจัยในประเทศ

วัชริน มะลา. (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายช่าง กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 172 คน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านองค์การมีผลต่อระดับความภักดีของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นๆ เช่น อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ และประสบการณ์ทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร

ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทบางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนทั้งหมด 270 กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ พบว่า ระดับอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค้ำจุน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า พนักงานที่ช่วงอายุมากจะได้รับการยอมรับนับถือ และมีความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานที่มีช่วงอายุน้อย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีช่วงอายุน้อยจะมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ที่มีช่วงอายุมาก และในด้านการศึกษาพบว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจ ข้อการยอมรับนับถือ

ดวงนภา ชาวบ้านเกาะ (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมสวนดุสิตเพลส กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานโรงแรมสวนดุสิต

จำนวน 90 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน และในด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน

ดลฤดี เพชรขว้าง, นันทิกา อนันต์ชัยพัทธนา. (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา โดยมีประชากรเป็นนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ชั้นปีที่ 1, 2, 3 จำนวนทั้งหมด 371 คน มีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ระดับความผูกพันของนักศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า นักศึกษามีความผูกพันต่ออาจารย์และบุคลากร ความผูกพันต่อเพื่อน ความผูกพันต่อรุ่นน้อง อยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านความผูกพันต่อสถาบันและความผูกพันต่อรุ่นพี่อยู่ในระดับน้อย

จุไรรัตน์ แซ่เตียว, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. ได้ศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในส่วนปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารในเขตกรุงเทพมหานครเฉพาะส่วนปฏิบัติการ จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารมีเพียงปัจจัยด้านการศึกษา และอายุงานเท่านั้นที่มีความแตกต่างกันต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ด้านปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

ธิดารัตน์ สินแสง, พีรพงษ์ ฟูศิริ. (2556) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน TMB ในเขตธุรกิจสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) หรือ TMB ที่สังกัดในสำนักงานเขตธุรกิจสมุทรปราการ 15 สาขา จำนวนประชากรทั้งหมด 135 คน พบว่า ความแตกต่างกันของปัจจัยส่วนบุคคลตัวแปรอิสระด้าน เพศ ระดับการศึกษา มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจเกี่ยวกับด้านสวัสดิการและผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านอื่นๆ เกี่ยวกับด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557) ศึกษาแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านเงินเดือนและรางวัล และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านตัวงานและสภาพแวดล้อมในงานกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในเขต

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวงานอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นสภาพแวดล้อมในงาน รางวัล และเงินเดือน อยู่เพียงแค่ในระดับปานกลาง และพนักงานส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยมีความภักดีต่อองค์กรทุกด้านในระดับปานกลางได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

กรองกาญจน์ ทองสุข. (2554) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดจำนวน 106 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ปัจจัยที่มีผลทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรแตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความสำเร็จ ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความผูกพัน และปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความต้องการอำนาจ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลทั้งหมดไม่มีผลทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

สุธิดา ม่วงรุ่ง. (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในส่วนสำนักงานใหญ่ จำนวน 300 คน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากได้แก่ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ โอกาสเจริญก้าวหน้า วิธีการบังคับบัญชา ค่าตอบแทน ชีวิตความเป็นส่วนตัว และพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ส่วนความสำเร็จในงาน โอกาสเจริญก้าวหน้า นโยบายการบริหาร ชีวิตความเป็นส่วนตัวมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความจงรักภักดี

วันใหม่ ทิพโอสถ วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์ และณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล. (2555) ได้ทำการศึกษา ความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานบริษัท ชาร์พ แอพพลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน บริษัท ชาร์พ แอพพลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 339 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงาน โดยตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงาน

อภิชาต จิวิริยะวัฒน์. (2549) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ศึกษากรณี พนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสำนักงานบริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 222 คน เครื่องมือ

ที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม พบว่า เพศ ระดับตำแหน่งงาน และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ส่วนในเรื่องของอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุงาน) แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานและปัจจัยลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ”

รุ่งนภา แสงมณี. (2552) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดภาค 6 ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดภาค 6 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

ปริตา จิตรจรูญ. (2553) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานบริษัท เอสซีลอร์ออพติคอล แลบอราทอรี (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท เอสซีลอร์ ออพติคอล แลบอราทอรี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน สถานภาพ แผนกต้นสังกัด ต่างกัน มีระดับความจงรักภักดีต่อบริษัทไม่แตกต่างกัน อายุ ต่างกันมีระดับความจงรักภักดีต่อบริษัทแตกต่างกัน และความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในการทำงาน ขององค์กรมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน การรับรู้ต่อปัจจัยค้ำจุนได้แก่ นโยบายการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือนและผลตอบแทน ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน

นิศาชล เรืองชู. (2556) ได้ทำการศึกษา คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีในองค์กรของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า เพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความภักดีในองค์กรไม่แตกต่างกัน ด้านอายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน แตกต่างกัน มีความภักดีในองค์กรแตกต่างกัน และปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ด้านโอกาสและการพัฒนาความสามารถ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านประชาธิปไตยในองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ด้านการคำนึงถึงประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับความภักดีในองค์กรของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย

นันท์นภัส ชำนาญเพชร. (2557) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยความภักดีของพนักงานที่มีต่อธนาคารสแตนดาร์ดชาร์ดเตอร์ด (ไทย) จำกัด มหาชน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ

ตำแหน่งงาน ประสบการณ์และระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อความภักดีของพนักงานต่อธนาคารที่แตกต่างกัน และ เพศ มีผลต่อความภักดีของพนักงานต่อธนาคารที่ไม่แตกต่างกัน และด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านความยุติธรรมในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความภักดีของพนักงานต่อธนาคารฯ และด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนและรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

รุจิรา เรืองวิไลกฤตย์. (2556) ได้ทำการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง 400 คน พบว่า เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน และอายุ มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และแรงจูงใจในภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์. (2554). ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการออกนอกระบบ และความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลศิริราช กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 360 คน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลศิริราชที่แตกต่างกัน และเพศ ไม่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลศิริราช และเจตคติต่อการออกนอกระบบของบุคลากรโรงพยาบาลศิริราชมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในด้านความมั่นคง และด้านสวัสดิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวก

จากการที่ได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีของ ของ กรองกาญจน์ ทองสุข (2554) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดจำนวน 106 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผลการค้นคว้าอิสระ พบว่า ปัจจัยที่มีผลทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรแตกต่างกันได้แก่ ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความสำเร็จ แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความผูกพัน และแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการอำนาจ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลทั้งหมดไม่มีผลทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน มาเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามในส่วนของ ความจงรักภักดี และใน

ส่วนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎีของ รุ่งนภา แสงมณี. (2552)ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดภาค 6. และสามารถอธิบายผลการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดภาค 6 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมานั้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำมากำหนดรูปแบบและขอบเขตของแบบสอบถามได้

2.4 งานเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขัน

หลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะนับตั้งแต่ประเทศไทยได้พบเจอกับสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี 2540 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ HR ขององค์การทั้งหลาย ไม่เพียงแต่มีบทบาทในมิติของการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาและคัดเลือก ตลอดจนการธำรงรักษาบุคลากรเท่านั้น หากแต่ HR ยังได้ปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้บริหารขอฝ่ายต่างๆ ในการขับเคลื่อนองค์การ ในลักษณะที่เรียกกันว่าหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์หรือ Strategic partner ซึ่งแนวทางและเป้าหมายสำคัญในเชิงบทบาทของ HR ต่อการบริหารจัดการองค์การในประการนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงไปบ้างแล้วในงานเขียนหลายเรื่องที่ได้นำเสนอไว้ใน TPA Writer นี้ ซึ่งสามารถสรุปได้อย่างคร่าวๆ ว่า คืองานของ HR ที่เริ่มต้นก้าวเข้าไปในปริมณฑลของการสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจ ภายใต้สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การหันมาให้ความสนใจกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร เป็นสิ่งที่บ่งชี้หรือสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับคุณภาพและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างไม่อาจปฏิเสธได้ ข้อเท็จจริงที่รับรู้กันก็คือ บุคลากรกลายเป็นทรัพยากรสำคัญส่วนหนึ่งขององค์การที่เป็นตัวกำหนดทั้งความสำเร็จ โอกาสในการเจริญเติบโต และความล้มเหลวขององค์การไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ในประเด็นเรื่องคุณภาพและศักยภาพของบุคลากรในองค์การนี้ แต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาในหลากหลายลักษณะ ทั้งในลักษณะของระดับความรู้ ความสามารถในการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมตลอดจนถึงทัศนคติที่มีต่อองค์กร ความสำคัญของปัญหาดังกล่าวนี้ ทำให้แทบทุกองค์การ ต่างใช้ความพยายามและทรัพยากรไม่น้อย ในการจัดการให้บุคลากรในองค์การ มีความมุ่งมั่น และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร (ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2552)

2. ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร มันหายไปจริงๆ หรือ?

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลระยะหลังๆ เรามักจะได้ยินคำว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะเนื่องด้วยอาจจะเป็นด้วยเรื่องนี้มีงานวิจัยรองรับ และมีข้อพิสูจน์ค่อนข้างชัดเจนว่า มีผลต่อผลงานและความสำเร็จขององค์กรค่อนข้างจะมากอยู่ จนเดี๋ยวนี้เราแทบจะไม่ค่อยได้ยินคำว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Loyalty) ซึ่งคำนี้จะกินความที่ลึกกว่าแค่ความผูกพันที่มีต่อองค์กร แต่จะลงไปถึงการที่รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กรด้วย มันลึกลงไปในความรู้สึกเหมือนกับที่เราจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ หรือจงรักภักดีต่อตราสินค้าบางอย่าง ฯลฯ มันคือความรู้สึกที่ลึกมาก ๆ

ในช่วงปีสองปีมานี้ ก็เริ่มมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องของความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ว่า มันเริ่มหายไปจริงๆ หรือ และมีข้อมูลทางด้านตัวเลขของการบริหารทรัพยากรบุคคลบางตัวที่เป็นที่น่าสังเกตอยู่บ้าง ไม่ทราบว่าท่านผู้อ่านเคยได้ยินข้อมูลเหล่านี้มาบ้างหรือไม่ครับ คือในแต่ละปีองค์กรต้องสูญเสียคนเก่งที่ขอลาออกจากองค์กรไปถึงประมาณ 40% และประมาณ 57% ของพนักงานรุ่นใหม่ๆ (Gen Y) มีความเชื่อว่า คำว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นมันหมดไปแล้วในยุคนี้ และมันไม่เกิดขึ้นได้จริงๆ อีกต่อไป 91 % ของพนักงานที่เป็น Gen Y ไม่มีความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานในองค์กรเดิมเกินกว่า 3 ปีจาก ข้อมูลเหล่านี้ ความเชื่อในเรื่องนี้มันเริ่มหายไปจากคนรุ่นใหม่ จริงๆ หรือ และถ้าเราจะทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานกลับมา เราจะทำได้หรือไม่

แนวทางในการสร้าง Engagement ให้เกิดขึ้นกับพนักงานนั้น เป็นแนวทางที่สามารถนำมาปรับใช้ในการสร้างความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรได้เช่นกัน เพียงแต่มันจะต้องลงลึกในบางประเด็น เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมบางอย่างให้เกิดขึ้นกับพนักงาน จากประสบการณ์ และจากที่ผมได้พบเจอกับผู้บริหารและพนักงานที่รู้สึกถึงความจงรักภักดีต่อ องค์กรนั้น ต่างก็บอกว่า น่าจะยังคงสร้างกันได้อยู่ เพียงแต่ต้องมีแนวทางในการสร้าง ซึ่งก็คือ

ต้องทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรให้ได้ เพราะมีงานวิจัยอีกเช่นกันที่บอกว่า พนักงาน 56% อยากที่จะทำงานกับองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่ดีและอยากเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถที่จะเชื่อมโยงเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ลงสู่พนักงานแต่ละคนได้ ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้นจริงๆ เวลาที่มีคนภายนอกพูดถึงความสำเร็จขององค์กร พนักงานก็จะรู้สึกว่า นี่แหละคือสิ่งที่ตนเองทำมันขึ้นมา ความภาคภูมิใจก็จะเกิดขึ้น และเมื่อเกิดความภาคภูมิใจขึ้น

ความรู้สึกผูกพันก็จะเกิดขึ้น และความจงรักภักดีต่อองค์กรก็จะเกิดขึ้นตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เสียดายที่หลายๆ องค์กรในบ้านเราไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรลงสู่พนักงานได้ พนักงานก็เลยไม่รู้สึกถึงการมีส่วนร่วม รู้สึกแค่เพียงว่าต้องมาทำงานเพื่อให้ได้เงินเดือนไป และเมื่อไหร่ถ้าเบื่อก็ออกไปหาที่ใหม่

ใส่ใจในพนักงานอย่างจริงใจ การที่เราต้องการให้พนักงานจงรักภักดีต่อองค์กร ตัวผู้บริหารองค์กรเองก็ต้องให้ความจงรักภักดีแก่พนักงานเช่นกัน กล่าวคือ ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง และมีการลงทุนเพื่อให้พนักงานเก่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการส่งไปพัฒนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย โดยไม่กลัวว่าพนักงานจะลาออกไปไหน ก็คือ เรียกว่าให้อย่างเต็มที่ไม่กั๊กไว้เลย เมื่อพนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่กั๊กตัวพนักงานเองก็ไม่กั๊กเช่นกัน มันเป็นผลทางจิตวิทยาที่ได้ผลจริงๆ ตัวอย่างที่เกิดขึ้นที่เห็นชัดเจนก็คือ กับองค์กรขนาดเล็ก ที่รับพนักงานมือดีเข้ามาทำงาน แม้ว่าเขาจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่เจ้าของกลับไม่มองจุดนั้น แต่กลับลงทุนกับพนักงานกลุ่มหนึ่งที่ตั้งใจที่จะปั้นให้เป็นมือขวา มือซ้ายของเจ้าของกันเลย ทุ่มเทแบบไม่อั้น รวมทั้งยังให้ความเชื่อมั่นในตัวพนักงานกลุ่มนี้มากๆ จนพนักงานเองก็รู้สึกได้ ผลก็คือ พนักงานกลุ่มนี้กลายเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่นำพาบริษัทไปสู่เป้าหมายที่ต้องได้ ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มผู้บริหารกลุ่มนี้ก็ยังอยู่จนกระทั่งเกษียณอายุกันไป โดยไม่คิดจะออกไปทำงานที่อื่นเลย

ผู้นำรับฟังพนักงานอย่างเปิดใจ การที่จะทำให้พนักงานรู้สึกจงรักภักดีได้จริงๆ นั้น ตัวผู้นำขององค์กรมีส่วนสำคัญมากๆ นอกจากต้องใส่ใจพนักงานในทุกด้านแล้ว ยังต้องเปิดใจรับฟังพนักงานจริงๆ ต้องลงจากหอคอย ถอดหัวโขน และลงมาเดินเคียงข้างพนักงานในการทำงาน ฟันฝ่าอุปสรรคไปให้ได้ เรื่องของผู้นำมีส่วนเยอะมากครับ พนักงานที่จงรักภักดีต่อองค์กรนั้น ส่วนใหญ่มาจากผู้นำองค์กรทั้งสิ้น พนักงานรู้สึกถึงความเป็นผู้นำที่ดี นำทางเราได้ อีกทั้งยังพยายามที่จะรับฟังปัญหาอย่างเปิดใจ ลงมาสัมผัสกับพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้นยังพยายามที่จะสร้างผู้นำคนใหม่ให้เกิดขึ้น ลองคิดดูสิครับ ถ้าเราเป็นพนักงานคนหนึ่งที่เข้ามาทำงานในองค์กร แล้วมีผู้นำที่พยายามสร้างและปั้นเราให้เป็นผู้นำขององค์กร ให้ความไว้วางใจ มอบหมายงานที่ท้าทาย อีกทั้งใส่ใจในความเป็นอยู่ของพนักงานอย่างจริงจัง อะไรให้ได้ อะไรให้ไม่ได้ คุยกันอย่างมีเหตุมีผล เจอผู้นำแบบนี้ใครจะไม่จงรักภักดีบ้างล่ะครับ

ทั้ง 3 ประเด็นข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติได้หรือไม่ หรือจริงๆ แล้วมันก็เป็นแค่เพียงแนวคิด และความเพ้อฝันที่เป็นไปไม่ได้ ทั้งหมดนี้ก็ขึ้นอยู่กับคนในองค์กรว่าอยากที่จะให้เกิดสิ่งที่เรียกกว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือไม่ ถ้าต้องการให้เกิดขึ้นจริงๆ ก็คงต้องเริ่ม

เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการบริหารจัดการ โดยทุกอย่างที่เปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเติมคำว่า “ใส่ใจ” เข้าไปในทุกเรื่อง (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2558)

2.5 แนวทาง สร้างความผูกพันองค์กร

คงต้องยอมรับว่า เมื่อถึงยุคสมัยหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรต้องชะงักนั่นคือ “ความผูกพัน” หรือ “Engagement” ในองค์กรที่เริ่มลดลงทั้งนั้น เพราะเรื่องความผูกพันเป็นตัวผสานความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร ที่กำลังเกิดช่องว่าง จนทำให้กระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอาจลดลง

ขณะที่บางองค์กรกลับให้ความสำคัญเรื่องการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรมากกว่าการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรเสียอีก ซึ่งต่างจาก “เดล คาร์เนกี” บริษัทพัฒนาศักยภาพผู้นำระดับโลกที่เน้นความสำคัญกับปัจจัยการสร้างความ สัมพันธ์ในองค์กรเพื่อยุติวิกฤตแรงงานที่เกิดจากการเบื่องาน ผลเช่นนี้จึงทำให้ “ปรียกร มิมะพันธุ์” กรรมการผู้จัดการ เดล คาร์เนกี (ประเทศไทย) บอกว่า **ปัญหาสำคัญที่องค์กรธุรกิจไทยควรหันมาให้ความใส่ใจมากที่สุดคือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร**

“โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ อย่าง Gen Y เนื่องจากคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว ขณะเดียวกันเขาก็ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงานมากกว่าการอดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ต้องการ ปัจจัยเช่นนี้จึงทำให้การสร้างความผูกพันของพนักงานและองค์กรในปัจจุบันเป็นไปได้ยากขึ้น ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนงาน (turnover rate) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย”

“เห็นได้จากผลวิจัยล่าสุดของเดล คาร์เนกี พบว่า **71% ของพนักงานโดยเฉลี่ยทั่วโลกไม่มีความผูกพันกับองค์กร และจะตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่ทันทีเมื่อองค์กรยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า เพียงแค่ 5%** ในขณะที่มีเพียง 29% เท่านั้นที่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจเริ่มพิจารณาเปลี่ยนงาน เมื่อที่อื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า 20% ขึ้นไป ดังจะเห็นว่า หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงแล้ว จะสามารถสร้างผลผลิตที่มากกว่าองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันในระดับต่ำถึง 202%”

สอดคล้องกับผลสำรวจจากสถาบันวิจัยแรงงานและการจ้างงานแห่ง สหรัฐอเมริกาที่ระบุว่า การเกิดอัตราการเปลี่ยนงานจะทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ทั้งค่าใช้จ่ายในการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานในตำแหน่งเดิม ถึง 150% ของเงินเดือนที่จ่าย และส่งผลต่อผลิตผลขององค์กรเป็นอย่างมาก

สิ่งที่น่าเป็นห่วง คือ แม้องค์กรต่างทราบกันดีถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์แต่กลับมีเพียง 25% เท่านั้น ที่มีการวางแผนพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับการให้ความสำคัญในด้านอื่นๆ เพราะเรื่องนี้คือกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน

ดังนั้นการจะก้าวไปสู่ความยั่งยืนระหว่างพนักงานและองค์กรร่วมกันได้ “ปรียกร” จึงวาง

หลัก 5 ประการ ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย

1) เรียนรู้ปัจจัยที่เสริมสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กร

2) ประเมินค่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างถูกวิธี

3) พัฒนาแผนการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

4) กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันในองค์กร

5) ตอบแทนพนักงานที่ดีด้วยรางวัลที่เหมาะสม

"ทั้งหมดนี้จะต้องอยู่ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความผูกพันขององค์กร โดยปัจจัยแวดล้อมที่ว่านี้สามารถวิเคราะห์ได้เป็น 3 ระดับ คือ

"ระดับองค์กร (Organizational Level) โดยผู้บริหารควรตั้งเป้าหมายในระดับที่มีความเป็นไปได้ ไม่สูงจนกดดันพนักงานเกินไป ซึ่งเป้าหมายนี้จะเป็นจุดร่วมการสร้างความสำเร็จร่วมกันระหว่างพนักงานและ องค์กร นี่จึงเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความผูกพันภายในองค์กรขั้นที่ 1"

"ระดับฝ่ายงาน (Departmental Level) ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับผู้จัดการและทีมงานในแต่ละฝ่าย โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญระหว่างกัน และจะต้องสนับสนุนและเสริมสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกันให้กับทีม"

"ระดับบุคคล (Individual Level) ผู้บริหารจะต้องปรับทัศนคติกับพนักงานให้เป็นเสมือนพาร์ตเนอร์ พยายามรับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของพนักงานแต่ละคน ขณะเดียวกันจะต้องชื่นชมพนักงานและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจกับพนักงานต่อไป"

กระบวนการต่างๆ ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรล้วนแล้วต้องใช้เวลา ไม่ได้สร้างให้เกิดขึ้นภายในวันเดียว ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องค่อยๆ หล่อหลอมจากบนลงสู่ล่างอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะไม่แน่หากองค์กรเกิดการปฏิบัติมากกว่าการรับรู้เพียงอย่างเดียว ผลวิจัยในวันข้างหน้าอาจทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นก็เป็นไปได้ (ปรียกร มิมะพันธุ์, 2556)