

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท เมชโซ จำกัด (สำนักงานใหญ่)” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ข้อมูลเบื้องต้นบริษัท

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

##### ความหมายของบรรยากาศองค์การ

การที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้นั้นย่อมต้องอาศัยบุคลากรในองค์การที่จัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้สิ่งหนึ่งที่องค์การและสมาชิกภายในองค์การสามารถปรับเข้าหากันได้นั้นก็คือ การจัดบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อการรับรู้ที่ดีของสมาชิกในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันในการทำงาน โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้ (Organizational Climate)

Forehand and Gilmer (1964, p. 361 – 382 อ้างถึงใน ชีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นลักษณะที่อธิบายถึงสภาพขององค์การหนึ่ง ที่รับรู้และรู้สึกได้โดยพนักงานในองค์การ ซึ่ง 1) ทำให้องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ 2) เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน และ 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน เบลญพร กลิ่นสีงาม, 2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและแรงจูงใจของแต่ละบุคคลในองค์การ

Gilmer (1971, p. 28 อ้างถึงใน อัจฉรา เฉลยสุข, 2556, หน้า 34) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะที่แตกต่างกันในองค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ยังมีผลต่อองค์การ เพราะบุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม ความพึงพอใจในงาน และสุขภาพจิต

Hoy (1978 อ้างถึงใน ชีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า ลักษณะภายในที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ

Brown and Moberg (1980, p. 420 อ้างถึงใน รัชณุ เรื่อง โอชา, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การวางรูปแบบและความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดี และความพึงพอใจของพนักงานที่จะอยู่ในองค์การ หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การ สิ่งที่ต้องพิจารณานั้นก็คือ บรรยากาศองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อสมาชิกองค์การในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือบุคลากรอื่น ๆ ในองค์การและบรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานอีกด้วย ซึ่งหากจะวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์การ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ จะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ หรือบรรยากาศองค์การซึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

Dessler (1980, p. 192 อ้างถึงใน อชิระ เลขพัฒน์, 2557, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า เป็นการรับรู้ที่บุคคลมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และ ความรู้สึกที่มีต่อองค์การ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ในอีกแง่มุมหนึ่ง คือ ขวัญและพฤติกรรมของบุคลากรไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างองค์การอย่างแท้จริง

Steers (1991 อ้างถึงใน ปรียาภรณ์ แสงแก้ว, 2559, หน้า 26) ได้มองบรรยากาศองค์การในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์การมองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การและได้ตั้งข้อสังเกตไว้ ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การที่แท้จริง ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า “ควรจะเป็น” มากกว่า “ที่เป็นอยู่” ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่าบรรยากาศควรเป็นแบบเผด็จการ เขาจะต้องมีความคาดหวังต่อไปว่าเขาจะต้องปฏิบัติตนอย่างเผด็จการแม้ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะพยายามทำตัวเป็นประชาธิปไตยก็ตาม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ การกระทำและผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศและยังเชื่อว่าบรรยากาศขององค์การนั้น ย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป

Gibson et al. (2000 อ้างถึงใน ทรนชน ประสาทแก้ว, 2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง คุณลักษณะสภาพแวดล้อมของงานในองค์การที่สามารถรับรู้ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม และมีบทบาทสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ

Stringer (2002 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2558, หน้า 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การรับรู้ หรือรู้สึกถึงสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ประกอบไปด้วยการผสมผสานระหว่างบรรทัดฐาน คุณค่า ความคาดหวัง นโยบาย และแนวทางการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และเป็นปัจจัยที่มุ่งส่งเสริมให้สามารถทำงานกันเป็นทีมได้

Bower and Ostroff (2004 อ้างถึงใน สุชีรา แก้วพิจิตร, 2558, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การรับรู้ร่วมกันกับสิ่งที้องค์การเป็นอยู่ เช่น ในแง่ของการปฏิบัติงาน นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือสิ่งที่ทำอยู่เป็นประจำ

รติกรณ์ จงวิศาล (2554 : 11) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

บุญทริก แจ็งเจริญกิจ (2556 : 16) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมและเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ขององค์การนั้น ๆ ด้วย

กฤษรา ภาณุชไพศาล (2557 : 18) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การที่จะทำให้เกิดเป็นการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความหมายของบรรยากาศองค์การ เป็นลักษณะภายในที่อธิบายถึงภาพลักษณ์ที่ทำให้้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง เป็นการรับรู้ของบุคคลมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึกที่มีต่อองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การหรือบรรยากาศองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและแรงจูงใจของแต่ละบุคคล บรรยากาศในองค์การที่แสดงออกมาให้เห็นนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม ความพึงพอใจในงาน และสุขภาพจิต ย่อมเป็นตัวกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมที่สำคัญของพนักงานที่ทำงานในองค์การนั้น

### ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และความก้าวหน้าขององค์การในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอิทธิพลที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์การ

Kolb, Rubin and McIntyre (1979 อ้างถึงใน พลิสฐ์ ศรีสุจริต, 2558, หน้า 16) ได้อธิบายว่าบรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อหน้าที่ต่าง ๆ ของคนในองค์การ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การจะช่วยในการศึกษากระบวนการบริหาร โดยเฉพาะในรูปแบบต่าง ๆ ของการบริหารที่มีต่อคนพฤติกรรมที่มีต่อองค์การ การที่บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของคนในองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบบรรยากาศองค์การ ที่จะตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นของพนักงานได้อย่างถูกต้อง หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว จะต้องมีการพิจารณาบรรยากาศองค์การเป็นอันดับแรก

Steer and Porten (1979, p. 372 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2558, หน้า 28) ได้อธิบายถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์การว่า เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของคนที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) ซึ่งเรียกว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน

Brown and Moberg (1980 อ้างถึงใน อภิพงษ์ โชติรัตน์, 2557, หน้า 15) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์การนอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วย ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือบรรยากาศองค์การ

Gibson (1991, p. 525 อ้างถึงใน อัจฉรา เฉลยสุข, 2556, หน้า 35) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำงานในองค์การ โดยตรง บุคคลที่ทำงานในองค์การจะต้องรับรู้และสามารถสัมผัสบรรยากาศในแต่ละองค์การได้ บรรยากาศองค์การหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไป มีผลทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย

Harris and Desimone (1994 อ้างถึงใน พลิสฐ์ ศรีสุจริต, 2558, หน้า 16) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ ถ้าหากบรรยากาศไม่เอื้ออำนวย การวางแผนและการนำไปใช้ก็จะทำได้ลำบาก เช่น หากพนักงานและผู้จัดการต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานก็จะไม่ร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้การพัฒนาฝึกอบรมทักษะของพนักงานในองค์การไม่ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความสำคัญของบรรยากาศองค์การ คือ บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อหน้าที่ต่าง ๆ ของคนในองค์การ และเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ เพราะบุคคลที่ทำงานในองค์การจะต้องรับรู้และสัมผัสกับบรรยากาศในแต่ละองค์การได้ บรรยากาศองค์การหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไป มีผลทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไป เรียกได้ว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ

### องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศขององค์การ อาจเรียกได้ว่ามีองค์ประกอบหรือมีมิติ มีนักวิชาการหลายท่านใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร เพื่อใช้วัดบรรยากาศขององค์การซึ่งมีอยู่มากมาย โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ดังนี้

Forehand and Gilmer (1964 อ้างถึงใน อภิพงศ์ โชติรัตน์, 2557, หน้า 17) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การประกอบด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่กล่าวถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้นซึ่งบรรยากาศในองค์การมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการ ขนาดขององค์การ โดยส่วนมากจะมีความสำคัญ ส่วนโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญเช่นกันจะมีความเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันมากขึ้น

2. ลักษณะของความเป็นผู้นำจะมีอยู่หลายแบบ และการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบ ซึ่งองค์การจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจมีความหมายว่าเป็นจำนวน และลักษณะที่มีการเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ

4. เป้าหมายขององค์การย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน เป็นเป้าหมายที่มีการกำหนดขึ้นสำหรับองค์การ แม้กระทั่งในองค์การธุรกิจเป้าหมายกำไรเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ซึ่งมีความแตกต่างอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ

5. ลักษณะการติดต่อสื่อสารจะเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศในองค์การ เพราะว่าลักษณะภายในองค์การจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่

และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่าง ไปสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอนภายในองค์กรจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารโดยภาพรวมภายในองค์กรได้

Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน ปรียาภรณ์ แสงแก้ว, 2559, หน้า 28) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์กรขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้คือ Revised of Improved Climate Questionnaire (Form B) ซึ่งได้กำหนดบรรยากาศองค์กรไว้ 9 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับในกลุ่ม ระเบียบ กฎเกณฑ์และกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ โดยมุ่งเน้นที่การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและตรวจสอบแนวทางอย่างละเอียดหรือมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าเป็นนายของตัวเอง โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบหรือมีการตัดสินใจซ้ำ เมื่อมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำ

3. ความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง ความรู้สึกถึงมิตรภาพที่ดีภายในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเน้นที่ความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงานด้วยความเป็นมิตรและมีกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ

4. การสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของหัวหน้างาน และพนักงานคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งเน้นความร่วมมือสนับสนุนจากหัวหน้าและลูกน้อง

5. การให้รางวัล (Reward) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกี่ยวกับการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี เน้นการให้รางวัลทางบวกมากกว่าการลงโทษ รับรู้ถึงความยุติธรรมของนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง

6. การยอมรับความขัดแย้ง (Tolerance of Conflict) หมายถึง ความรู้สึกของหัวหน้าและพนักงานคนอื่น ๆ ที่ต้องการฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เน้นการนำปัญหามาเปิดเผยมากกว่าการไม่สนใจปัญหาหรือเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็นำมาตกลงแก้ไข

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) หมายถึง การรับรู้ความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติงานที่ดี ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายส่วนรวมที่ท้าทาย

8. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร (Organizational Identity) หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองเป็นเจ้าของบริษัทและเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกันถือเป็นความภาคภูมิใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร

9. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความรู้สึกถึงความเสี่ยงและความทำทลายในงานและในองค์กร เน้นที่การคำนวณถึงความเสี่ยงหรือการปฏิบัติงานที่ดีและปลอดภัย ซึ่งหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

Steers (1977, p. 104 – 109 อ้างถึงใน ชีรวีร์ รุจพงษ์จันทร์, 2557, หน้า 29) ได้อธิบายถึงบรรยากาศองค์การ โดยได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็นมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความมากหรือน้อยของวิธีการทำงาน (Methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดขึ้นโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล – การลงโทษ (Reward - Punishment Relationship) ความมากหรือน้อยของการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาตามระบบอาวุโสหรือความชอบพอและอื่น ๆ

3. การรวมการตัดสินใจ (Decision Centralization) ความมากหรือน้อยของการคลุมอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Achievement Emphasis) ความปรารถนาของคนในองค์การที่จะทำงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. เน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) ความมากหรือน้อยที่องค์การพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคง/ความเสี่ยง (Security Versus Risk) ความมากหรือน้อยของแรงกดดัน (Pressures) ในองค์การ ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่มั่นคงและกระวนกระวาย (Anxiety) ของสมาชิก

7. ความเปิดเผย/การป้องกันตัวเอง (Openness Versus Defensiveness) ความมากหรือน้อยที่บุคคลจะพยายามปกปิดความคิดและถือดี แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือกัน

8. สถานภาพและขวัญกำลังใจ (Status and Morale) ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของคนในองค์การถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำงานด้วยกัน

9. การยอมรับการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) ความมากหรือน้อยที่บุคคลรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการปฏิบัติงานของเขา และความมากหรือน้อยของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ (General Organizational Competence and Flexibility) ความมากหรือน้อยที่องค์การรับรู้เป้าหมายขององค์การคืออะไร และกระทำตาม

เป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัว และแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งความมากหรือน้อยของการคาดคะเน ปัญหา มีการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงาน ก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤตการณ์

Steers and Porter (1979 อ้างถึงใน อภิพงษ์ โชติรัตน์, 2557, หน้า 18) ได้มีกำหนดมิติบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง การที่องค์การจัดให้มีการอธิบายถึงกระบวนการทำงานและวิธีการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward Punishment Relationship) หมายถึง การที่องค์การจัดให้มีการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่งและการเพิ่มเงินเดือนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานและระบบคุณธรรม แทนที่จะเป็นระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์
3. การรวมอำนาจตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง ขอบเขตการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ จะถูกรวบอำนาจหน้าที่ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
4. การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ (Achievement Emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลในองค์การที่ต้องการทำงานที่ดี และได้มีส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม
6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง ระดับของความกดดันภายในองค์การที่นำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยและความวิตกกังวลของสมาชิกในองค์การ
7. การเปิดเผยตนและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness Versus Defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลพยายามปกปิดความผิดพลาดของตนเองและพยายามแสดงออกถึงสิ่งที่ดีในการติดต่อสื่อสาร
8. สถานภาพและขวัญกำลังใจ (Status and Morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่วไปของบุคคลที่คิดว่าองค์การเป็นสถานที่ดีในการทำงาน
9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and Feedback) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนในองค์การได้รับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานของตน และมีการสนับสนุนตนในการทำงาน
10. สมรรถนะและความยืดหยุ่นขององค์การ (General Organizational Competence and Flexibility) หมายถึง การที่องค์การรับรู้ว่าจะอะไรคือเป้าหมายขององค์การและการดำเนินการตาม



เป้าหมายนั้น ๆ โดยวิธีที่สร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น รวมทั้ง ได้มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและมีการพัฒนาวิธีการทักษะใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

Kelly (1980, p. 486 อ้างถึงใน เบญจพร กลิ่นสิงาม, 2559, หน้า 11) กล่าวว่า การศึกษาบรรยากาศองค์การ เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกละทัศนคติของบุคลากรในองค์การ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับองค์ประกอบของงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

2. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงออกและมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในด้านลบ

3. โครงสร้างของรางวัลตอบแทน (Reward) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการได้รับรางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ โดยมีความยุติธรรมและเป็นไปตามความสามารถ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนจากการทำงาน เป็นต้น

4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) การให้การพิจารณา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บังคับบัญชา

5. การยอมรับความขัดแย้ง (Tolerance of Conflict) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความแตกต่างทางความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ การยอมรับในความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน โดยมีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Organizational Change) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

Dubrin (1984, pp.127-129 อ้างถึงใน พลิสฐ์ ศรีสุจริต, 2559, หน้า 20) ได้มีการแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างเต็มที่ในการทำงาน และโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. ด้านโครงสร้าง หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และขั้นตอนในการทำงาน ตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การ

3. ด้านการให้รางวัล หมายถึง องค์กรมีความชัดเจนและมีความเหมาะสมในการให้รางวัล ผลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากร รับรู้ว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

4. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง มีความรู้สึกถึงความเป็นมิตรภายในองค์กร การยอมรับให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน

5. ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งการ สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้แนวคิดและวิธีการทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน

6. ด้านการควบคุม หมายถึง ลักษณะของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการ ทำงานที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

Stringer (2002 อ้างถึงใน นิกัญชลา สันเหลือ, 2554, หน้า 10) ได้มีการพัฒนาและศึกษา บรรยากาศองค์กร รวมถึงได้กำหนดบรรยากาศองค์กรไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานได้มีการจัดโครงสร้างที่ดี และมีคำอธิบายบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างที่ควรทำให้ บุคลากรรับรู้ว่าจะงานของทุกคนได้มีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนว่าใครควรทำงาน อะไร และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ การรับรู้ถึงโครงสร้างที่ดีย่อมมีผลอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. มาตรฐาน (Standard) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีแรงผลักดันให้มีการ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงานที่มีมาตรฐานสูง หมายความว่า บุคคลจะมองหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานเสมอ มาตรฐานต่ำสะท้อนให้เห็นว่าความ คาดหวังต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าจะได้รับความไว้วางใจ และ ได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงาน ที่สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องได้รับการตรวจสอบจาก ผู้บังคับบัญชา และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่

4. การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการให้รางวัล เมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี การได้รับการยอมรับ โดยการมุ่งเน้นที่รางวัลและคำติชมหรือการลงโทษ การยอมรับในระดับต่ำหมายความว่า เมื่อปฏิบัติงานได้ดีแต่ไม่ได้มีการให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ

5. การสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและกำลังใจที่สมาชิกมีให้กัน การสนับสนุนในระดับสูง หมายถึง การที่บุคคลรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ส่วนการสนับสนุนในระดับต่ำ บุคคลจะรู้สึกโดดเดี่ยวและอ้างว้าง ไม่ได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

6. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดหมายขององค์กร ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในระดับสูงบุคคลจะมีความยึดมั่นผูกพันและปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อองค์กรในระดับต่ำบุคคลจะไม่รู้สึกยินดีในร้ายกับองค์กรและจุดมุ่งหมายขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของ Stringer (2002 อ้างถึงใน นิกัญชลา ลั่นเหลือ, 2554, หน้า 10) ที่ได้มีการพัฒนาและได้ศึกษาบรรยากาศขององค์กรไว้ รวมถึงได้กำหนดบรรยากาศขององค์กรไว้ 6 ด้าน ดังนี้ 1. ด้าน โครงสร้าง (Structure) 2. ด้าน มาตรฐาน (Standard) 3. ด้าน ความรับผิดชอบ (Responsibility) 4. ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) 5. ด้านการสนับสนุน (Support) 6. ด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดทั้ง 6 ด้าน มาศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาพัฒนาแบบสอบถามให้เนื้อหามีความครอบคลุมและมีความถูกต้อง

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพราะมีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งเป็นทัศนคติของความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กร รวมทั้งการใช้ความพยายาม ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

Sheidon (1971 อ้างถึงใน สรรพสิทธิ ตั้งใจ, 2555, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของความผูกพันว่าเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในด้านบวก และมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Buchanan (1974, p. 19 อ้างถึงใน ปุณย์จริย์ แสงอากาศ, 2557, หน้า 10) ให้ความหมายไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมทั้งเป็นการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) หมายถึง การยอมรับในค่านิยม ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นไปในทางเดียวกับตน

2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้า และผลประโยชน์ขององค์กร

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง ความยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Porter and Steer (1977, p. 46 อ้างถึงใน พัชรินทร์ พิวนิล, 2556, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งรวมไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานเป็นความเข้มข้นที่เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันนี้จะมีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรและเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Mowday (1982, p. 27 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ โอสดอานวยโชค, 2555, หน้า 14) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี เพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและเป็นการผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีจะทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ และบุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ

Marsh and Mannari (1989 อ้างถึงใน โสมย์สิริ มูลทองทิพย์, 2556, หน้า 8) ได้ให้คำนิยามว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความมากหรือน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และการประเมินองค์กรในทางที่ดี

Allen and Meyer (1990 อ้างถึงใน ฅัญญูญา เทพมาศ, 2557, หน้า 17) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร คือ ลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร รวมถึงมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร โดยแบ่งความผูกพันออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความผูกพันด้านจิตใจที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานทางด้านจิตใจที่มีความผูกพันต่อองค์กร

2. ความผูกพันต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานในด้านค่าตอบแทนและการลาออกจากองค์กร

3. ความผูกพันที่ตั้งใจจะอยู่ต่อที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานในด้านกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร

Steers (1991 อ้างถึงใน พาสนา เจื่อนาค, 2555, หน้า 19) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความสัมพันธ์อย่างแรงกล้าของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรได้เป็น 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กร
3. ความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

โดยที่ความผูกพันต่อองค์กรยังแสดงออกมาในด้านของความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่แต่ละบุคคลตั้งใจจะมอบสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง

Spector (1997 อ้างถึงใน วิติมา หลักทอง, 2557, หน้า 10) ให้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปในขณะที่ยังเป็นสมาชิกขององค์กร และจะต้องสูญเสียถ้าได้ออกจากองค์กรไป

2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) เป็นเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกัน หมายถึง ความแรงกล้าต่อความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร เพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการที่จะทำเช่นนั้นซึ่งเป็นการผูกมัดทางอารมณ์ของการเป็นส่วนหนึ่งและมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative commitment) โดยแนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดี และมีความตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม คือ การที่บุคคลรู้สึกว่ามีหน้าที่เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกในองค์กรย่อมมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม ความผูกพันต่อองค์กรเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

Strelloff (2003 อ้างถึงใน สมจิตร จันทรเพ็ญ, 2557, หน้า 6) อธิบายว่า “Engagement” มีความหมายเช่นเดียวกับ “Commitment” หมายถึง ความผูกพันซึ่งเป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในดำเนินงานและองค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ

1. การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์การในด้านบวกให้แก่บุคคลอื่นได้ฟังไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ

2. การอยู่กับองค์การ (Stay) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การและมีความต้องการคงอยู่กับองค์การอย่างแท้จริงแม้ที่อื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า

3. การรับใช้ (Serve) คือ ภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จและหากจำเป็นก็พร้อมและมีความยินดีที่จะทำงานที่หนักมากขึ้น

Charles (2006 อ้างถึงใน สุขชัย รุ่งเจริญสุขศรี, 2558, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศทั้งเวลา สติปัญญา และร่างกายของบุคลากรที่ใส่ไปในการทำงาน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า “ความ” หมายถึง เรื่อง เช่น เนื้อความ เกิดความ และได้ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม องค์การเป็นศูนย์กลางของกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันทำให้เกิดเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ จึงกล่าวได้ว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์การน่าจะ หมายถึง การเกิดความกังวล รักใคร่ ในหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน 2542: 231 อ้างถึงใน อัจฉริยา อ่อนศรี, 2558, หน้า 5)

ดังนั้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การได้ว่า เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์การ เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ รู้สึกว่าตนได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการยอมรับในองค์การจึงมีความศรัทธารวมถึงความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการที่จะดำรงไว้ ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป ตลอดจนมีการแสดงพฤติกรรม ที่บ่งบอกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การพร้อมที่จะทุ่มเทร่างกายและแรงใจ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสามารถทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือไม่มี ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กรและผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Porter & Streers (1973 อ้างถึงใน จิตติมา หลีกทอง, 2557, หน้า 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งในสามของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการที่เกี่ยวกับองค์กร (Organizational attachment) ได้แก่

1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เรียกว่า ขั้นที่หนึ่ง (First stage)

2. การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกรักของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือความเป็นสมาชิกในองค์กร โดย Steers and Porter พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับที่ต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่ต่ำยอมนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำ และมีแนวโน้มที่จะถอยห่างจากองค์กร รวมถึงมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3. การขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงาน (Absenteeism and turn over) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวกับองค์กร (Organizational attachment process)

Buchanan II. (1974, p.533-546 อ้างถึงใน ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร, 2557, หน้า 9) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงนี้สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมและการรับรู้ โดยทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งที่ดีในองค์กร รวมทั้งลดการควบคุมหรือสิ่งที่จะมากระทบจากภายนอกอีกด้วย โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขสำหรับองค์กรทางสังคมที่จะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าความผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารที่อยู่ตรง

ระดับนี้จะต้องมีความรับผิดชอบในการรักษาองค์การให้คงอยู่รอด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องการบริหารและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และยังมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์การอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

Baron (1986 อ้างถึงใน ปุณย์จรรย์ แสงอากาศ, 2557, หน้า 13) ให้ความเห็นไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีผลกระทบที่สำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ระดับของการขาดงานหรือการเปลี่ยนงานก็มีน้อย
2. ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง บุคคลจะไม่พยายามหาโอกาสในการเปลี่ยนงานใหม่
3. ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีความพยายามและตั้งใจในการทำงาน อุทิศกำลังกายและกำลังสติปัญญาแก่องค์การอย่างเต็มที่
4. ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง มักมีผลมาจากความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

Withey and Cooper (1989 อ้างถึงใน ทิพจุฑา ชุนเกศา, 2557, หน้า 528-539) พบว่า การที่สมาชิกขาดความผูกพันกับองค์การจะสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การในด้านลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉย (Neglect) ต่อการปฏิบัติหน้าที่และนำไปสู่การลาออกจากองค์การในที่สุด ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศแรงกายและแรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดและดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย ซึ่งการที่พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการได้รับการตอบสนองจุดมุ่งหมายจากองค์การ

Fazzi, Robert A. (1994, p. 17-19 อ้างถึงใน พัทรินทร์ วัฒนิต, 2556, หน้า 34) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การว่ามีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์การและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อพนักงานเพื่อลดความสูญเสียของบุคลากรที่มีค่าแก่องค์การไป

Etzioni (1999 อ้างถึงใน ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี, 2558, หน้า 9) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การคืออำนาจที่องค์การมีเหนือบุคลากรอันเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกอยู่ในธรรมชาติของบุคลากรนำไปสู่ความเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยลักษณะของความเกี่ยวข้องนี้จะปรากฏอยู่ใน 3 รูปแบบ จัดอันดับตามขั้นของความผูกพันจากสูงสุดจนไปถึงไม่มีความผูกพันเกิดขึ้นเลย ดังนี้



1. ความเกี่ยวข้องในด้านจริยธรรม (Moral Involvement) มีรากฐานมาจากความรู้สึกในด้านบวกและการปลุกฝังให้มีความรู้สึกอันแรงกล้าต่อองค์กร อันมีรากฐานมาจากความรู้สึกภายในต่อเป้าหมาย ค่านิยม และบรรทัดฐานขององค์กร

2. ความเกี่ยวข้องที่เกิดจากการคิดคำนวณ (Calculating Involvement) จะเป็นความรู้สึกที่มีความรุนแรงน้อยลงและขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคลกับองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรเมื่อบุคลากรประเมินว่าเขาได้รับผลประโยชน์และการแลกเปลี่ยนที่มีความเท่าเทียมกันในองค์กร

3. ความเกี่ยวข้องในลักษณะที่แปลกแยก (Alimentative Involvement) คือ ความรู้สึกที่ปราศจากความผูกพันต่อองค์กรเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีความรู้สึกว่าถูกบังคับ โดยสถานการณ์ขององค์กรและพวกเขาไม่รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นสมาชิกในองค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรในรูปแบบใด เพราะความผูกพันเป็นความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงค่านิยมในการเป็นสมาชิกขององค์กรและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์กรจะสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบ แต่ถ้าสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงจะส่งผลในด้านบวก ความรู้สึกที่แตกต่างกันทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

#### **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร**

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามรายละเอียดของแนวคิด ดังนี้

Steers (1977 อ้างถึงใน ธนรัฐ นาทอง, 2556, หน้า 10) กล่าวว่า เป็นปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กร ได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Person Characteristics) ได้แก่ อายุ ระดับ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กร และระดับตำแหน่ง

2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลสะท้อนของงาน

3. ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กรนั้น (Work Experiences) หมายถึง สภาพการทำงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

ความเชื่อถือได้ขององค์กร ความพึงพอใจขององค์กร และความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

Mowday et al. (1982, p.25-35 อ้างถึงใน รัชมงคล คำชู, 2556, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) หรือลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีผลด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุมากกว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า และมีค่านิยมในงานมากกว่า จะผูกพันต่อองค์กรมากกว่า นอกจากนี้ในกลุ่มพนักงานผู้หญิงก็มีแนวโน้มจะผูกพันมากกว่าพนักงานผู้ชาย ส่วนระดับการศึกษา มีผลด้านลบต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ จะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง

2. ลักษณะของบทบาทและงานที่เกี่ยวข้อง (Role-Related Characteristics) ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทเด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่ทำงานที่มีความสำคัญ มีความขัดแย้งในบทบาทและความไม่ชัดเจนในบทบาทที่เกี่ยวข้องต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

3. ลักษณะด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ ระบบขององค์กรที่มีแบบแผนการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจพนักงานก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรสูง

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) ได้แก่ ทักษะคติที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลด้านบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์ที่พึงพอใจในงาน เช่น ทักษะคติของกลุ่มด้านบวกในหมู่เพื่อนร่วมงาน การรู้สึกว่างค์กรได้พบกับความคาดหวังของพนักงาน การรู้สึกว่างค์กรสามารถไว้วางใจได้ ความรู้สึกว่างค์กรสำคัญต่อองค์กร พนักงานก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรสูง

Steers & Porter (1983 อ้างถึงใน ดวงกมล เนตรสวัสดิ์, 2557, หน้า 27) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. โครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) จะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่ชัดเจน มีการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสตัดสินใจในการมีส่วนร่วม และมีความเป็นทางการ

2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristics) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

3. ลักษณะของบทบาท (Role-related Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ เช่น งานที่มีลักษณะท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูล กลับ การตีความหมายของงานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด และการมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับรู้และเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร การรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลสำคัญ ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

Allen and Mayer (1990, p.1-18 อ้างถึงใน สมจิตร จันท์เพ็ญ, 2557, หน้า 11-12) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม โดยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน คือ

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) คือ การรับรู้ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงานและทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย การรับรู้ว่างค์กรสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อพนักงานจนแสดงออกเป็นความรู้สึกถึงความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจลาออกและการรับรู้โดยการเปรียบเทียบงานของตนกับงานอื่น ๆ เกิดจากการคิดค้นงานของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้แก่องค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น ความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร เมื่อ

วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความผูกพันด้านจิตใจ เกิดจากปัจจัย 3 ประการ คือ คุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงานและประสบการณ์ในการทำงาน

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ ความมากหรือน้อยในการลงทุนไปกับองค์กร และทางเลือกที่มีหากคิดที่จะลาออกจากองค์กร

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เกิดจากปัจจัยด้านประสบการณ์ของบุคคลทั้งก่อน และหลังที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ได้แก่ การได้รับการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว กระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาจากองค์กร

Burke (2003 อ้างถึงใน ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร, 2557, หน้า 10-11) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ในแนวคิด Employee Engagement Model ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัจจัย 6 ปัจจัย ได้แก่

1. องค์กร (Company) องค์กรต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี
2. ผู้บริหาร (Manager) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม
3. เพื่อนร่วมงาน (Work Group) ต้องให้ความร่วมมือในการทำงานที่ดี
4. ลักษณะงาน (The Job) งานต้องมีความท้าทาย มีระบบการประเมินผลงานที่ดี
5. ความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง
6. ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงต่อลูกค้าได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของ Buchanan (1974, p. 19 อ้างถึงใน ปุณย์จรรย์ แสงอากาศ, 2557, หน้า 10) ที่ได้มีการพัฒนาและได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรไว้ รวมถึงได้กำหนดองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) 2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) 3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดและองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ มาศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาพัฒนาแบบสอบถามให้เนื้อหามีความครอบคลุมและมีความถูกต้อง

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Buchanan 1974

ลำดับที่	ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
1	กรกช สุขช่วย : 2554	ความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	พบว่า วิศวกรการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคมีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ทำให้วิศวกร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความ พึงพอใจต่อหัวหน้างานและ เพื่อนร่วมงาน รวมถึงลักษณะ งานและปริมาณงานที่ทำ โดย ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ ต่อความผูกพันต่อองค์กร
2	ชัยวัฒน์ โอสถอำนวยโชค : 2555	ปัจจัยเชิงจิตที่มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัทที่ปรึกษาด้าน ระบบคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษา พนักงานบริษัทที่ปรึกษาด้าน ระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง	พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการ ทำงาน ได้แก่ สวัสดิการ เงินเดือน ผลตอบแทน และ ความมั่นคงในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึง ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และ การได้รับการยอมรับนับถือ ของพนักงานบริษัทที่ปรึกษา ด้านระบบคอมพิวเตอร์ โดยมี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร

ตารางที่ 1 (ต่อ) สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Buchanan 1974

ลำดับที่	ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
3	ชนพล แสงจันทร์ : 2555	อิทธิพลคุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานผ่าน ความผูกพันขององค์กรของ พนักงาน บริษัท ฟอร์ดคอน ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพใน การทำงานของพนักงาน โดย เป็นความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความ พึงพอใจต่อสิ่งตอบแทนที่ ได้รับจากบริษัท รวมถึงความ มั่นใจในความก้าวหน้าในงาน รู้สึกปลอดภัย ได้รับการ ส่งเสริมสุขภาพ และมีสัมพันธ ภาพกับเพื่อนร่วมงานที่ดี
4	สุภารัตน์ ครุฑสิทธิ์ : 2557	ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงาน ความผูกพันต่อ องค์กรและการสื่อสารในองค์กร ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์กรของพนักงานเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร	พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือและยอมรับ ในเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กร ไม่ส่งผลต่อการเป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์กร เพราะไม่ ว่าองค์กรจะมีค่านิยมเป็นแบบ ใดพนักงานทุกคนก็เต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานด้วยร่างกาย แรงใจ รวมถึงความสามารถที่มีนำพา องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

ตารางที่ 1 (ต่อ) สรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Buchanan 1974

ลำดับที่	ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
5	ชวลิต กะลำพัก : 2559	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิต การทำงานกับความผูกพันต่อ องค์กร ของผู้ช่วยพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า	พบว่า คุณภาพชีวิตในการ ทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูงกับความผูกพันต่อ องค์กร คุณภาพชีวิตในการ ทำงานของผู้ช่วยพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นถึง องค์กรให้ความสำคัญกับ บุคลากร โดยมีการปรับปรุง คุณภาพชีวิตการทำงานใน องค์กรอยู่เสมอ เพราะบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งต่อ องค์กร

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร

วเรช เพล็ดพริ้ง (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สตาร์ คัลเลอร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สตาร์ คัลเลอร์ จำกัด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงาน บริษัท สตาร์ คัลเลอร์ จำกัด จำนวน 150 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบสมมติฐานการศึกษาโดยใช้ t-test, F-test และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า

พนักงานบริษัท สตาร์ คัลเลอร์ จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ในภาพรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านเอกลักษณ์ขององค์การ และความจงรักภักดีของกลุ่ม รองลงมา คือ ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความอบอุ่น ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านการสนับสนุน และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงาน บริษัท สตาร์ คัลเลอร์ จำกัด ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษาอายุงานปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชวลีพร เพ็ชรศรี (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 2. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 3. คุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 4. บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 400 คน สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วยระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธี Stepwise ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้ตามแบบห่างเหิน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ส่วนผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ อย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ และผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำ อย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ มิติการยอมรับ รองลงมา คือ มิติการสนับสนุน และด้านที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ มิติความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า



คุณลักษณะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบรรยากาศองค์กร ด้านมิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้างของงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมิติความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิพงษ์ โชติรัตน์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศกกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศในองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานนั้น โดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การรับรู้บรรยากาศในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศกที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความอบอุ่น และด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้าง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการควบคุม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64, 3.55, 3.42 และ 3.41 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65, 0.55, 0.64, 0.69 และ 0.71 ตามลำดับ ส่วนการรับรู้บรรยากาศในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง พบเพียงด้านเดียว คือ ด้านการให้รางวัลโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความผูกพันในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันจากมาตรฐานสังคมและความผูกพันต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38, 3.16 และ 2.99 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72, 0.70 และ 0.71 ตามลำดับ

พรอมา นุ่นคง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท บ้านชูชุก จำกัด และบริษัทในเครือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบ้านชูชุก จำกัด และบริษัทในเครือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานจริงในบริษัทบ้านชูชุก จำกัด และบริษัทในเครือบ้านชูชุก จำนวน 316 คน ได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ โดยใช้ค่า

สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบ้านชูชุก จำกัด และบริษัทในเครือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุธีรา แก้วพิจิตร (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความ เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ กรณีศึกษา บริษัทผู้ให้บริการอาหารกลางทะเล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการ ศึกษา 1. ระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในบริษัทผู้ให้บริการกลางทะเล 2. ระดับความเห็นต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของพนักงาน 3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ องค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำผลจากแบบสอบถามมาทดสอบหา ความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) มีค่า เท่ากับ 0.825 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในบริษัทผู้ให้บริการกลางทะเลใน ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 100 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจง ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ แบบ t-Test, F- Test (ANOVA) และสถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิเคราะห์แบบ (Pearson Correlation) ผลการวิจัยพบว่า 1. พนักงานบริษัทผู้ให้บริการกลางทะเลมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศ องค์การอยู่ในระดับปานกลาง 2. พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

วรวรรณ ตอวิวัฒน์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อ องค์การ กรณีศึกษา ข้าราชการกรมศุลกากร ที่สังกัดส่วนกลาง (คลองเตย) ผลการวิจัยพบว่า ในด้าน ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.32 ขณะที่ระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าคือ 3.68 เมื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อการ พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ตัวแปรด้านความภูมิใจในองค์การที่มีคุณค่าทางสังคม รายได้ และผลตอบแทนที่เพียงพอ ยุติธรรม ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ลักษณะการ บริหารความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การร่วมกันได้ ร้อยละ 42.1 ส่วนตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกลักษณะ โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ และความก้าวหน้าและความมั่นคง ไม่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงมีความแตกต่างและสวนทางกัน กล่าวคือ ด้านความมั่นคง เห็นว่าองค์กรมีความมั่นคงสูง แต่ด้านความก้าวหน้า เห็นว่ายังมีโอกาสในความก้าวหน้าน้อย

ณัฐชัย เสวตโชติธนพงษ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดจังหวัดสมุทรปราการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รองลงมา คือ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารงาน และคุณลักษณะผู้นำด้านความเป็นผู้นำตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อันดับแรก คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร รองลงมา คือ ด้านความเชื่อมั่น ด้านการยอมรับในองค์กร และด้านความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กร ตามลำดับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหารงาน ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านความเชื่อมั่น และการยอมรับในองค์กร ด้านความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์กร ในทางบวกตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้จัดการและพนักงานของบริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ทราบถึงบทบาทในหน้าที่การงานตามตำแหน่งที่ตนได้รับหมายเพื่อให้มีผลงานตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยกฎเกณฑ์ข้อบังคับบัญชาเน้นบทบาท หน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง รวมทั้งความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม

นงศ์เยาว์ แสวงผล (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของแรงจูงใจ ความผูกพันในองค์การ การมีส่วนร่วม และสมรรถนะบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กาสะลอง เซรามิกส์ จำกัด จังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นด้านอิทธิพลของแรงจูงใจความผูกพันในองค์การ การมีส่วนร่วม สมรรถนะบุคลากรและประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ตลอดจนศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจ ความผูกพันในองค์การ การมีส่วนร่วม และสมรรถนะบุคลากรที่มี

ผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กาสะลอง เซรามิกส์ จำกัด จังหวัดลำปาง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัท จำนวน 185 คน เครื่องมือ คือ แบบสอบถามและสถิติพรรณนาวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยเทคนิค (SMART PLS-Graph 3.0) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านสมรรถนะบุคลากร ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจ และด้านความผูกพันในองค์กร การวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้างพบว่า สมรรถนะบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร ด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากรและความผูกพันในองค์กรมีอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

วารักษ์ ลิเลิศพันธ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มี เพศ อายุ สถานภาพ ครอบครัว รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ชลิตา แคมจันทิก (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นพฤติกรรมการทำงาน: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงาน ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงานและอิทธิพลของปัจจัยแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้วิธีสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-45 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป มีความเห็นต่อแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.88 ความเห็นต่อแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.71 ความเห็นต่อแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเป็น

3.78 ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.90 ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงานรวม มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.83 และพบว่า บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ส่วนเพศที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ต่างกัน ปัจจัยแรงจูงใจมีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงานและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นพฤติกรรมการทำงาน

## 2.4 ข้อมูลเบื้องต้นบริษัท

### บริษัท เมชโซ่ จำกัด

#### ที่ตั้งบริษัท

66 ถนนวิภาวดีรังสิต ซอย 20 แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

#### ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท อินเทอร์เมชโซ่ จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2547 สาขาแรก คือ สาขาลาดพร้าว 15 และได้เปิดทำการขาย 2 เมษายน 2547 ได้ก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์หลายปีในธุรกิจนี้โดยตรง และยังได้ประสบความสำเร็จในการบริหารร้านกาแฟและเบเกอรี่ดีกว่าแห่งในห้างสรรพสินค้าชั้นนำในประเทศไทย (เช่น ทริล เดอะมอลล์ และอื่น ๆ)

กาแฟ อินเทอเมชโซ่ คือ ชื่อแบรนด์เดิม ซึ่งต่อมาได้มีการเปลี่ยนชื่อเป็น กาแฟ เมชโซ่ เนื่องจากต้องการให้ลูกค้าสามารถจำชื่อร้านได้ง่ายขึ้นและความหมายของคำว่า กาแฟ เมชโซ่ มีความหมายว่า คั่นกลางหรือกึ่งกลาง ได้เกิดขึ้นจากความคิดของนักธุรกิจคนไทยกลุ่มหนึ่ง ซึ่งต้องการนำ Concept ของรสชาติกาแฟแบบไทย ๆ (ตะวันออก) มาผสมผสานกับรสชาติและรูปแบบร้านตะวันตก เพื่อเผยแพร่ในประเทศไทยพร้อมทั้งแนะนำเครื่องดื่มร้อน เย็น บัน และอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกาแฟ และมีผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารว่างอีกด้วย

ต่อมาเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2551 บริษัทได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยมีการขยายสาขาเพิ่มอีกมากมายและได้มีการเปลี่ยนชื่อแบรนด์อีกครั้งเป็น เมชโซ่ ภายใต้ Concept การทำงานที่ว่า Fresh Delicious Just for You (สด อร่อย สำหรับคุณ) ทั้งนี้เหตุผลของการเปลี่ยนชื่อแบรนด์ เพราะต้องการให้ลูกค้าจำชื่อแบรนด์ได้ง่ายขึ้น และจะได้ตอกย้ำถึง Concept การขายว่าเป็นร้านกาแฟสดที่มีสินค้าเบเกอรี่อบสดใหม่และราคาคุ้มค่าที่คอยให้บริการลูกค้า และในปี 2556 บริษัท อินเทอร์เมชโซ่

จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อบริษัท ฯ ใหม่อีกครั้งเป็น บริษัท เมชโซ จำกัด เพื่อตอกย้ำถึงความเป็นแบรนด์ผู้นำด้านกาแฟกับผู้บริโภคให้จดจำได้มากยิ่งขึ้น

### พันธกิจ

มอบสินค้าดี บริการเยี่ยม และรอยยิ้ม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกท่าน ที่มาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

### วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในธุรกิจเครื่องดื่มและเบเกอรี่ระดับโลกในประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ

### เป้าหมายขององค์กร

1. สร้าง Mezzo ให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ในด้านคุณภาพ พรีเมียม บริการดีเลิศ ในราคาที่คุ้มค่าที่สุด

2. ทำให้ลูกค้าทุกรายยินดีเป็นลูกค้าประจำของ Mezzo

3. สร้างระบบงานภายในให้มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบซึ่งกันและกันในแต่ละแผนก

4. มีเครือข่ายพันธมิตรการค้าที่มั่นคง พร้อมที่จะเติบโตไปด้วยกัน

5. อบรมบุคลากร เพื่อให้มีโอกาสดำเนินงานตามความสามารถ

6. ดูแลและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานทุกคน ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี

7. บริหารงานอย่างมืออาชีพ มีคุณธรรมทางธุรกิจ และมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี

### สโลแกน

Fresh Delicious Just for You / “สด อร่อย สำหรับคุณ”

### เป้าหมายเรื่องการพัฒนา

1. พัฒนาบุคลากร

เมชโซ มุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ โดยยึดหลักความสำเร็จและความก้าวหน้าของพนักงาน คือ ความสำเร็จของบริษัท

2. มาตรฐานและคุณภาพ

เมชโซ มุ่งที่จะมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและดีที่สุดในราคาที่เหมาะสมผลให้กับลูกค้าทุกคนที่มาใช้บริการและเน้นย้ำ (Concept: Fresh Delicious Just for You) สด อร่อย สำหรับคุณ

### 3. การบริการที่ดีเยี่ยม

เมชโซ่ มุ่งที่จะมอบการบริการที่ดีที่สุด และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าทุกท่านที่เข้ามาใช้บริการที่สาขา ทุกสาขา โดยใช้คำว่า Host เป็นตัววัดมาตรฐานการบริการ

### 4. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

เมชโซ่ มุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มารับบริการในสาขาสูงสุด ด้วยผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

### 5. ทีมงานที่ดีเยี่ยม

เมชโซ่ มุ่งเน้นที่จะพัฒนาทีมงาน เพื่อสร้างความสามัคคี เสียสละช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งทีมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสำเร็จและก้าวไปพร้อม ๆ กัน

### ปัจจุบันมีสาขาทั้งหมด 90 สาขา

1. ซอยวิภาวดี 1 (การบินไทย) 2. ซอยพหลโยธิน 24 3. โรงพยาบาลวิภาวดี 4. ห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัลพลาซ่า รัตนาธิเบศร์ 5. ห้างสรรพสินค้าเชียร์ รังสิต 6. ห้างสรรพสินค้าฟิวเจอร์พาร์ค รังสิต 7. อาคารรสา 8. ห้างสรรพสินค้าไอที สแควร์ (หลักสี่) 9. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพลาซ่า ลาดพร้าว 10. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพลาซ่า พระราม 3 11. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล พระราม 2 12. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพลาซ่า ปิ่นเกล้า 13. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล บางนา 14. อาคารเสริมมิตร ทาวเวอร์ 15. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพลาซ่า แจ้งวัฒนะ 16. โรงพยาบาลเมโย 17. ห้างสรรพสินค้า ฟอรัจูน ทาวเวอร์ 1 18. โรงพยาบาลธนบุรี 2 19. โรงพยาบาลสินแพทย์ 20. โรงพยาบาลแพทย์รังสิต 21. โรงพยาบาลวิชัยเวช อาคาร 5 22. โรงพยาบาลวิการามพัฒนาการ 23. บีบีโตรีนาส กม. 6 24. อาคาร บางกอก ทาวเวอร์ 25. ห้างสรรพสินค้าฟอรัจูน ทาวเวอร์ 2 26. โรงพยาบาลธนบุรี 2 อาคาร 2 27. พลาซ่า ลาภูน วังหิน 28. โรงพยาบาลวิภาวดี 4 29. บีบีโตรีนาส กม. 37 30. โรงพยาบาล ไทนครินทร์ 31. โรงพยาบาลมหาชัย 2 32. อาคารชินวัตร ทาวเวอร์ 3 33. เพียวเพลส 34. อาคารทู แปซิฟิก นานา 35. โรงพยาบาลเสรีรักษ์ 36. เคิร์ฟเซเว่น ๆ พัฒนาการ 37. โรงพยาบาลเอกชล (จ.ชลบุรี) 38. อาคารชำนาญพิเศษชาติ 39. โรงพยาบาลวิการาม ปากเกร็ด 40. โรงพยาบาลกรุงเทพ ปากเกร็ด 41. อาคารซิโน -ไทย ทาวเวอร์ 42. โรงพยาบาลราชธานี 43. โรงพยาบาลบางปะกอก 1 44. มหาวิทยาลัย รังสิต ศึกษาศาสตร์ 45. เพียวเพลส รังสิต คลอง 2 46. City Park มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์รังสิต 47. J-Park ศรีราชา 48. มหาวิทยาลัยมหิดล 49. โรงพยาบาลเมืองสมุทรปราการ 50. โรงพยาบาลบางโพ 51. โรงพยาบาลวิการามพัฒนาการ ตึก Mri 52. โรงพยาบาลไทรนครินทร์ ชั้น 3 53. Markland

พญาเหนือ 54. ห้างสรรพสินค้า Mega บางนา 55. อาคารเล้าเป็งจ้วน 56. โรงพยาบาลกรุงเทพ - รังสิต 57. บีไฮฟ์ 58. ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ งามวงศ์วาน 59. รัชญาพาร์ค 60. อาคารทีซีไอเอฟ (เดอะเนชั่นทาวเวอร์) 61. โรงพยาบาลกรุงเทพพระประแดง 62. ห้างสรรพสินค้าบีคี่ ซูเปอร์เซ็นเตอร์ รังสิต คลอง 3 63. โรงพยาบาลนครชนน 64. Paseo Park ถนนกาญจนาภิเษก 65. โรงพยาบาลเอกชัย จังหวัดสมุทรสาคร 66. ห้างสรรพสินค้า Gate Way เอกมัย 67. The Point Plaza 68. ห้างสรรพสินค้า Mike Shopping Mall พญา 69. โรงพยาบาลวิภารามอมตะนคร 70. อาคารยามาฮ่า 71. ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ บางแค 72. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพลาซ่า เวสต์เกต 73. โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ สระบุรี 74. อยูชยา ซิตี พาร์ค 75. The Street รัชดา 76. โรงพยาบาลศิริราช 77. อาคารภคินท์ รัชดาภิเษก 78. ห้างสรรพสินค้า Mike Department Store 79. Max Value 80. คลัง วิลล่า โคราช 81. โรงพยาบาลบางปะกอก รังสิต 2 82. ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ โคราช 83. อาคารพาณิชย์ ถนนช้างเผือก โคราช 84. AC Mall 85. เรือนวิวัฒน์ ชลบุรี 86. อาคารพาณิชย์ ย่านโม โคราช 87. โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค 88. โรงพยาบาลสินแพทย์ เทพารักษ์ 89. โรงพยาบาลวิภาราม แหลมฉบัง 90. มหาวิทยาลัยรังสิต อาคาร 11 (อาคารรัตนคุณากร)





## ตารางที่ 1 (ต่อ) แบบประเมินการสอนงานพื้นฐาน สำหรับทุกตำแหน่งงาน

Beverage	4	ขั้นตอนการทำเครื่องดื่มเย็น / การ Mark Cup การ Call Drink ( 6 คะแนน )									
	1.1	IA IHA IHET									
	1.2	IL ICL IVL IC IMZ									
	1.3	IM ICM IMCM									
	1.4	ITT ILT IGTL									
	1.5	ICO IFM									
	1.6	PFJ STJ KWU									
		New Product (ปัจจุบัน)									
	5	ขั้นตอนการทำเครื่องดื่มร้อน / การ Mark Cup การ Call Drink ( 6 คะแนน )									
	1.1	CF MF CMF MCMF									
	1.2	OCF VCF									
	1.3	COF COBF									
	1.4	TTF GTF									
	1.5	SF BF KWF									
	1.6	SYF BYF MGYF									
		New Product (ปัจจุบัน)									
	6	การใช้งานและการดูแลรักษาอุปกรณ์ ( 4 คะแนน )									
	1.1	เครื่องชงเอสเปรสโซ่									
1.2	เครื่องบด										
1.3	หม้อต้ม										
1.4	เครื่องปั่น										
วันที่ 13 - 20	1	การเตรียมวัตถุดิบสำหรับ Food ( 4 คะแนน )									
	1.1	ผักใบเขียว แตงกวา มะเขือเทศ แครอท									
	1.2	แฮม อกไก่รมควัน ทูน่า ชีส									
	1.3	ทูน่า Mix									
	1.4	แป้ง Waffle									
	2	ขั้นตอนการทำ Food / การ Mark Laminare การ Call ( 6 คะแนน )									
	1.1	Waffle Sandwich									
	1.2	Ham&Cheese / Tuna&Chesses / Smokechicken&Chesses									
	1.3	Viennese Sandwich									
	1.4	Ham&Cheese / Tuna&Chesses / Smokechicken&Chesses									
	1.5	Croissant Sandwich									
	1.6	Ham&Cheese / Tuna&Chesses / Smokechicken&Chesses									
	1.7	Club Sandwich									
	1.8	Ham&Cheese / Tuna&Chesses / Smoke chicken&Chesses									
	1.9	Hamburgur									
	1.10	Origano Pork / Smoke chicken									
	1.11	American Breakfast									
	1.12	Mixed Salad / Mini salad									
3	การเตรียมวัตถุดิบสำหรับ Dessert ( 3 คะแนน )										
1.1	Banana Peach Cookies Crush Cherry Mint										
1.2	Ice Cream Honey Strawberry Jam										
1.3	Chocolate / Caramel Sauce Strawberry Sauce sugar icing										
4	ขั้นตอนการทำ Dessert / การ Mark Laminare การ Call ( 4 คะแนน )										
1.1	Waffle Honey Waffle Strawberry										
1.2	Waffle Banana & Caramel										
1.3	Waffle : Ice Cream Tower / Ice Cream Brownie Sundae										
1.4	Brownie & Ice Cream / Cake & Ice Cream										
5	การใช้งานและการดูแลรักษาอุปกรณ์ ( 4 คะแนน )										
1.1	เสาดอไฟโต										
1.2	เสาดาบ										
1.3	เสาน้ำไอศรเวฟ										
วันที่ 21 - 30	1	หน้าที่แคชเชียร์ ขั้นตอนการกดเครื่อง ( 5 คะแนน )									
	1.1	มาตรฐาน / Step แคชเชียร์									
	1.2	ไม่ปรี๊ดร้นต่างๆ และการ Key									
	1.3	เมื่อ Key รายการผิด หรือ เมื่อลูกค้าเปลี่ยนสินค้า									
	1.4	การปิดการขายระหว่างวัน									
	1.5	การปิดการขายสิ้นวัน									
หัวหน้างาน / AAM สอนงาน (Coaching) (ครบทุกหัวข้อ) ชื่อ : _____ วันที่ : _____											
AAM ติดตามผล ครั้งที่ 1 (Follow up) (ผ่าน _____ คะแนน/100 % จะต้องทำถูกทุกข้อ) ชื่อ : _____ วันที่ : _____											
AAM / AM ติดตามผล ครั้งที่ 2 (Follow up) (ผ่าน _____ คะแนน/100 % จะต้องทำถูกทุกข้อ) ชื่อ : _____ วันที่ : _____											
AAM / AM ติดตามผล ครั้งที่ 3 (Follow up) (ผ่าน _____ คะแนน/100 % จะต้องทำถูกทุกข้อ) ชื่อ : _____ วันที่ : _____											

ที่มา: (ฝ่ายฝึกอบรม บริษัท เมชโซ จำกัด (สำนักงานใหญ่) : 2560)