

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาหนังสือเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีประโยชน์ต่อการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้าง จำกัด” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ บทความทางวิชาการจากวารสารต่าง ๆ และรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยให้ครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกองค์กร เพราะหากพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และมีความต้องการลาออกจากงานน้อยลง ดังนั้น เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจเป็นอันดับแรกก่อน

ความหมายของแรงจูงใจ

Certo (2000, p. 555) เสนอว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

McShane and Von Glinow (2003, p. 597) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาภายในของบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

Shermerhorn, Hunt, and Osborn (2000, p. G-7) ให้ความหมายของแรงจูงใจใน ว่าหมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

กันตนา เพิ่มผล (2544, หน้า 73) กล่าวว่า แรงจูงใจส่วนบุคคล หมายถึง ความปรารถนาที่เกิดขึ้นจากความตั้งใจของบุคคล เป็นเรื่องของแรงผลักดันภายในของแต่ละบุคคล ที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนแรงจูงใจของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์การพึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จุมพล นิมพานิช (2545, หน้า 42) สรุปว่า แรงจูงใจหมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะ ใช้พลังงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย รางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 30) เสนอว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุดของทัศนคติที่มีอยู่ในตัว บุคคลสำหรับใช้ตอบสนองต่อกรณีต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ มีอยู่ภายใน เป็นแรงผลักดันและมีทิศทางในการกำกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมายที่ต้องการ

สมยศ นาวิกาน (2543, หน้า 287) ให้ความหมายของ แรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง กระบวนการ ทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม เป็นพลังที่ริเริ่มกำกับและกำจูนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล

จากการที่ได้มีผู้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ในหลายทัศนะดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่กระตุ้น หรือเร้าให้บุคคลนั้น กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ซึ่งอาจเกิดปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกตัวบุคคลก็ได้

ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในทางจิตวิทยา สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ (สุรางค์ โค้วตระกูล อ้างถึงในจารุวรรณ กมลสินธุ์, 2548, หน้า 14-15) ดังนี้

1. แรงจูงใจทางกาย (physiological motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายน้ำที่จะ ดื่มน้ำ และแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ซึ่งลักษณะของแรงจูงใจทางกาย ประกอบด้วย (1) แรงจูงใจทางบวกหรือแสวงหา (positive supply motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ชดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น (2) แรงจูงใจในทางลบ

หรือการหลีกเลี่ยง (negative or avoid motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวด ความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้นและ (3) แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (species maintaining motive) เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติทำให้มีการสืบพันธุ์เพื่อการสร้างสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป

2. แรงจูงใจทางสังคม (social motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิต ความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมประกอบด้วย (1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความมานะพยายาม ขยัน อดทน เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ (2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliation motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูง มักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัย ของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตา โอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ (3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (power motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคล ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็นการได้อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็นการได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

ประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำไดยากมาก แต่มีความคงทนถาวร หรืออาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจภายในเกิดขึ้นโดยตรงระหว่างบุคคลและงาน (สมยศ นาวีการ, 2546, หน้า 290) ซึ่งการวัดแรงจูงใจในการทำงาน สามารถวัดได้จากคุณลักษณะ 6 ประการ ดังนี้คือ

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลหรือพนักงานสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับองค์กรอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

1.2 การยอมรับนับถือยกย่อง หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่อง ชมเชย หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น หรือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจ

1.3 การมีอำนาจในหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการรับผิดชอบงานใหม่ ๆ สามารถมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบหรือควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากจนเกินไป

1.4 ลักษณะของงานที่ท้าทาย หมายถึง ลักษณะงานมีความท้าทาย น่าสนใจ เป็นงานที่ต้องใช้ความคิด ความรู้และความสามารถอย่างแท้จริง ตลอดจนสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงาน นอกจากนี้ งานดังกล่าวยังเป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงานโดยตรง

1.5 การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การมีโอกาสมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระ สามารถเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ

1.6 โอกาสในความก้าวหน้า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในฐานะ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม การได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญ รวมถึงการมีโอกาสดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอนาคต

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอก อาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรม อย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น ดังนั้น แรงจูงใจภายนอกจึงเกิดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมของงาน เช่น รายได้ สวัสดิการ และนโยบายของบริษัท เป็นต้น (สมยศ นาวิกาน, 2546, หน้า 290) ซึ่งในการวัดแรงจูงใจภายนอกสามารถพิจารณาได้จากลักษณะสำคัญ 8 ประการ ดังนี้คือ

2.1 การพัฒนาฝึกอบรม หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงและการพัฒนาศักยภาพในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน

2.2 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การมอบหมายอำนาจภายในองค์การ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ดังนั้น พนักงานต้องทราบว่าจะงานที่ทำนั้นคืออะไร ขึ้นตรงต่อใคร นโยบายขององค์การเป็นอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อที่พนักงานจะได้เกิดความชัดเจนในการบรรลุเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย

2.3 การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง นโยบายหรือแนวทางการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม สอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของพนักงาน

2.4 เทคโนโลยีที่ทันสมัย หมายถึง องค์การ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงานภายในองค์การ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน

2.6 การบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เช่น การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน การมีภาวะผู้นำ ความเต็มใจในการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสะดวก สะอาด และปลอดภัย เช่น อุณหภูมิ แสง เสียง อากาศ ในบริเวณที่ทำงานมีความเหมาะสมและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน ตลอดจนมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ

2.8 การเพิ่มค่าตอบแทน หมายถึง รายได้ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลืออื่น ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ หรือ ทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ทั้งในด้านของการบริหารและการจัดการ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ สุดาสุวรรณกริรมย์ ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545, หน้า 307) กล่าวไว้ว่า พนักงานที่มีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

ในทางกลับกัน การที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานจะเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน สิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจากปัจจัย 3 ประการคือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และการจูงใจ

จุมพล หนีมพานิช (2545, หน้า 42) กล่าวว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อทั้งองค์กร ผู้บริหาร และต่อตัวบุคคลเอง ในส่วนขององค์กรนั้น จะทำให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ในส่วนของผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่หลักในการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร การจูงใจ จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารในการชักนำผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น ทুমเทในการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันแรงจูงใจยังช่วยจัดความขัดแย้งในการบริหารและส่งเสริมการบริหารจัดการ ได้ดีขึ้นด้วย

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 288) สรุปว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผลของการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถ สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ กล่าวคือ หากบุคคลมีความสามารถ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ตลอดจนได้รับแรงจูงใจอย่างเพียงพอแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กรได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจ จะมีองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลหลาย ๆ ด้าน ซึ่งบางครั้งก็ทำให้มีกำลังใจต่อการทำงานอย่างมากมาถ้หากเกิดความรู้สึกที่ดี แต่ถ้ามีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งกระทบกระเทือนจิตใจก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายและหมดกำลังใจ ก็จะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานอย่างมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย (สมัย เปลี่ยนเดชา, 2537, หน้า 38-39)

1. ลักษณะของคน จะมีลักษณะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ความสนใจ ความต้องการ การศึกษา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเลื่อมใสศรัทธาต่อหัวหน้างาน
2. ชนิดของงาน ลักษณะงานที่เป็นที่น่าพึงพอใจ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นอยากที่จะทำให้เห็นความก้าวหน้าในอนาคต มีความสุขจากความสำเร็จ และมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า จะทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่
3. ลักษณะสภาพของงาน หากสภาพของงานสร้างความสะดวกในการปฏิบัติงาน ไม่มีปัญหา และอุปสรรค สภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี เพื่อนร่วมงานไม่มีความขัดแย้ง เครื่องมือ และอุปกรณ์ทำงานครบ บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจที่ดี

4. คุณลักษณะหัวหน้างาน หากพนักงานเป็นผู้มีอุปนิสัยใจคอว่าเร็งแจ่มใส มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ทำงานโดยไม่ใช้อารมณ์ ปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักความเป็นธรรม และเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจผู้ร่วมงานทั้งสิ้น

นอกจากนี้ การที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นในบุคคล จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ (Lufthansa อ้างถึงใน สมัย เปลี่ยนเดชา, 2537, หน้า 40)

1. ความต้องการ (needs) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ หรือเมื่อไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน หรือ หมู่คณะ

2. แรงขับ หรือ แรงกระตุ้น (drive) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ หรือเมื่อไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน หรือ หมู่คณะ ความต้องการ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สิ่งนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการจูงใจ

3. เป้าหมาย (goals) เป็นสิ่งที่มาสนองความต้องการ และลดแรงขับลงอันเป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการจูงใจ

ส่วนแนวคิดของ Ghiselli and Brown (อ้างถึงใน สมัย เปลี่ยนเดชา, 2537, หน้า 45) กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ระดับอาชีพ หมายถึง สถานะ หรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบการอาชีพนั้น

2. สถานะทางสังคม และสภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดี และเหมาะสมต่อสภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานมานานควรได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง ได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดี ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

3. อายุของผู้ปฏิบัติงานทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี และ 45 – 54 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุในกลุ่มอื่น

4. สิ่งจูงใจด้านรายได้ ทั้งรายได้ประจำ และรายได้พิเศษ เป็นสิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน คนงาน หรือผู้บริหาร รวมทั้งการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานก็เป็นผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

การจูงใจมนุษย์นั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประสานสัมพันธ์เป็นกระบวนการ คือ เมื่อมนุษย์มีความต้องการก็จะเกิดแรงกระตุ้น หรือแรงขับในร่างกาย และจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจ

สิ่งล่อใจ หรือสิ่งจูงใจ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสิ่งจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิด คือ สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือน หรือค่าจ้าง และ สิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (2) สิ่งจูงใจที่มีใช้เงินทอง หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน สวัสดิการ หรือผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีได้อยู่ในรูปของเงินทอง หรือลักษณะที่เป็นนามธรรม

นอกจากสิ่งจูงใจดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารยังสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้ด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแลให้ความสนิทสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (Nigro อ้างถึงใน สมัย เปลี่ยนเดชา, 2537, หน้า 50)

ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน จึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่พนักงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจนี้เป็น โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความหือแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง และผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดีความชอบในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกันกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

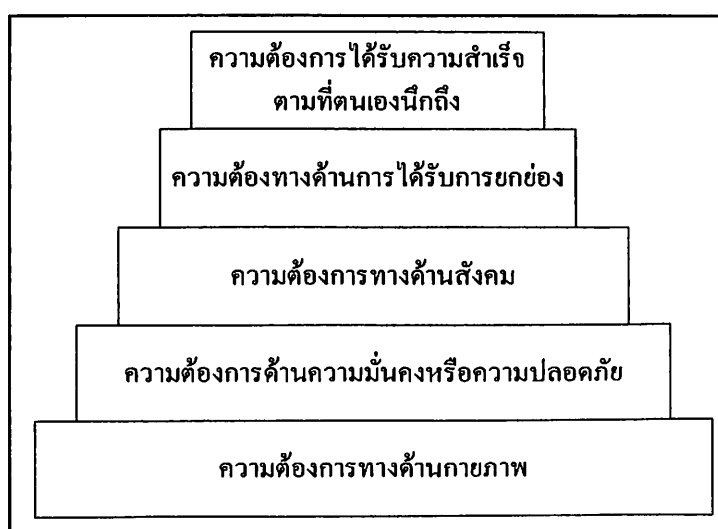
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory)

Abraham Maslow (1970) เป็นผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ คือ แนวคิดเกี่ยวกับระดับของความต้องการ โดยกล่าวว่า มนุษย์จะมีความต้องการขั้นพื้นฐาน และพยายามที่จะตอบสนองความต้องการนั้นอย่างเต็มที่ มาสโลว์ ได้อธิบายความต้องการและความพอใจของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2-1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา. จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคนอื่น ๆ , 2550. หน้า 20

1. ความต้องการทางด้านกายภาพ (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ ที่ต้องการมีชีวิตอยู่รอดด้วยการได้รับอาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ มนุษย์จะมีความต้องการ ขึ้นสูงขึ้นไปอีกได้ก็ต่อเมื่อความต้องการขั้นนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ด้านการจ้างงานพิจารณาได้ว่าปัจจัยที่จะสนองความต้องการของ

ลูกจ้าง ได้แก่ ค่าจ้างหรือสิ่งที่นายจ้างให้เพื่อตอบแทนการทำงาน เพื่อที่ลูกจ้างจะได้นำไปจับจ่ายใช้สอย เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด

2. ความต้องการด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security or safety needs) หลังจากความต้องการในขั้นที่ 1 ได้รับการสนองตอบแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความมั่นคงปลอดภัย คือมีความต้องการที่פקอาศัยที่มั่นคง ต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย ต้องการอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ และสามารถคาดหมายอนาคตได้ ในด้านการจ้างงานพิจารณาได้ว่า ความต้องการลำดับนี้ คือ ความต้องการที่จะมีงานทำที่มั่นคง เพื่อก่อให้เกิดรายได้สม่ำเสมอ การเลือกหางานทำจึงต้องเลือกหางานที่คาดว่าจะมีให้ทำเป็นระยะเวลานาน งานที่ไม่มั่นคงมีงานให้ทำเป็นช่วงเวลาก่อให้เกิดรายได้ที่ไม่สม่ำเสมอและไม่แน่นอน จึงนับได้ว่าเป็นงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานให้แก่ลูกจ้างน้อยกว่างานที่มีการจ้างงานสม่ำเสมอตลอดเวลา

3. ความต้องการทางด้านสังคม (love or social or belonging needs) คือ ความต้องการในด้านการคบค้าสมาคม ต้องการได้รับการแสดงความเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ ความต้องการทางด้านสังคมนี้ ปกติมักจะเป็นไปในรูปของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อคนกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ มีบุคคลให้ความรักชอบพอ จึงเห็นได้ว่าความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่เริ่มส่งผลต่อความรู้สึกทางด้านจิตใจมากขึ้น ในด้านการจ้างงาน ความต้องการลำดับนี้เห็นได้จากความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานกระบวนการผลิตและองค์การ เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือ กระบวนการผลิต

4. ความต้องการด้านการได้รับการยกย่อง (esteem or status needs) คือ ต้องการที่จะมีความมั่นใจในตนเอง ต้องการมีความรู้ความสามารถเหนือกว่าบุคคลรอบข้าง มีเกียรติ ได้รับการยกย่อง ไม่มีใครอยากอยู่ในสังคมที่ไม่มีใครชอบตน หากใครก็ตามได้อยู่ในสังคมที่บุคคลในสังคมนั้นไม่ยอมรับนับถือ เขาผู้นั้นจะรู้สึกว่าตัวเองนั้นเล็กลงกว่าเดิม โดยปกติมนุษย์จะไม่พอใจในสภาพเช่นนั้น และอยากอยู่อย่างมีเกียรติเสมอ ในด้านการจ้างงานลูกจ้างทุกคนก็ย่อมมีความต้องการได้รับการเลื่อนฐานะตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น อยากให้หัวหน้างานหรือนายจ้างให้ความสำคัญ ในการยอมรับและยกย่องเมื่อมีโอกาส ดังนั้น การให้ค่าชมเชยการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ล้วนแต่เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลในกิจการอันเป็นการสนองตอบต่อความต้องการลำดับนี้ให้แก่ลูกจ้าง

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จตามที่ตนเองนึกคิด (self-actualization or self realization needs) เป็นลำดับความต้องการสูงสุด คือต้องการอยากจะทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิด ภายหลังจากที่ความต้องการทั้ง 4 ขั้น ดังกล่าวข้างต้นได้รับการตอบสนองครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการสูงขึ้นไปอีกคือ ในขั้นนี้ต้องการที่จะสำเร็จตามความนึกคิดที่ใฝ่ฝันไว้

ความต้องการนี้ยากที่มนุษย์ทุกคนจะได้รับหรือบรรลุตามความต้องการ บุคคลใดที่บรรลุถึงความต้องการระดับนี้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ (วุฒิชัย จ้านง, 2535, หน้า 55) ในด้านการจ้างงาน พิจารณาได้ว่าความต้องการระดับนี้ของลูกจ้างได้แก่ ความต้องการที่จะเป็นตามที่ตนต้องการ เช่นอยากเป็นหัวหน้างาน ผู้ควบคุมคนงาน หรือเป็นบุคคลที่มีฐานะอำนาจสูงสุดรองจากนายจ้าง เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่คิดค้นขึ้นมาโดย Douglas McGregor (1960) ซึ่งมีรายละเอียดแนวคิดของแต่ละทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

1. ทฤษฎี X เป็นความคิดเห็นตามแบบประเพณีเกี่ยวกับการอำนวยการและควบคุมงาน (the traditional view of direction and control) โดยมีสมมติฐาน ดังนี้คือ

1.1 มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงการทำงานหนัก

1.2 เนื่องจากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน มนุษย์ส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ถูกควบคุม ถูกสั่งงาน ถูกขู่เชี้ยคุกคามด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามเพียงพอ โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะได้รับคำสั่ง ปรารภณา หรือต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนืออื่นใด

2. ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีใหม่มีลักษณะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และการจูงใจ ดังนี้

2.1 การใช้ความพยายามทั้งทางกายและทางสมองในการทำงาน มีลักษณะธรรมชาติเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน มนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้ไม่ชอบงานโดยสันดาน หรือโดยนิสัย (inherently) งานอาจจะเป็นแหล่งของความพึงพอใจ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นพวกเขาอาจจะทำงานด้วยความสมัครใจ) หรือแหล่งของการลงโทษ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น พวกเขาจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้าเป็นไปได้) ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานที่จะจัดไว้เช่นไรเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

2.2 การควบคุมภายนอกและการขู่เชี้ยคุกคามว่าจะลงโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ก่อให้เกิดความพยายามให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ มนุษย์จะใช้การสั่งการและการควบคุมตนเอง (self direction and self control) เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เขาได้สร้างผูกพันเอาไว้

2.3 การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายด้วยการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลตามผลสำเร็จของผลงานของบุคคลแต่ละคน จะสามารถอำนวยการให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4 ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงยอมรับความรับผิดชอบแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ การขาดความทะเยอทะยาน และ การเน้นในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย โดยทั่วไปเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ไม่ใช่ลักษณะของมนุษย์โดยสันดาน

2.5 ความสามารถที่จะใช้ความคิดจินตนาการ ความฉลาด และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาขององค์การมีอยู่ทั่วไปอย่างกว้างขวางในตัวมนุษย์

2.6 ภายใต้สถานการณ์ของชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

ตารางที่ 2-1 เปรียบเทียบแนวคิดของทฤษฎี X และ Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน	1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงานตั้งใจทำงาน
2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยานมีความรับผิดชอบน้อย	2. การควบคุมด้วยตนเองเป็นสิ่งเสริมสร้างการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ
3. คนส่วนมากไม่มีความริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การ	3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา ขององค์การนั้นมีอยู่เกือบทุกคน
4. การจูงใจเป็นการจูงใจทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยเท่านั้น	4. การจูงใจเป็นเรื่องขององค์การที่มีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
5. คนส่วนมากชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ	5. คนสามารถสั่งการได้ด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ที่มา. เกษมสันต์ วัฒวรรณ, 2546. หน้า 35

ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factors of Motivation)

ศิวิรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, หน้า 120) กล่าวว่าทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two – factors theory) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (no satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (motivation factor) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (no

dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (hygiene factors) ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยการจูงใจ หรือตัวจูงใจ และปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย ดังนี้

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ และการยกย่อง เป็นต้น

2. ปัจจัยการธำรงรักษา (maintenance factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (job dissatisfies) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของเฮิร์ซเบิร์ก แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงาน หรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

การศึกษาของเฮิร์ซเบิร์ก ที่เรียกว่า hygiene factors หรือปัจจัยสุขอนามัยนั้นจะช่วยป้องกันให้คนงานไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ส่วน motivator factors หรือปัจจัยในการจูงใจนั้น จะทำให้คนงานมีความสุข หรือมีความพอใจในการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ประการ คือสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และสิ่งที่ทำให้เขาไม่มีความสุขในการทำงาน แต่เดิมนั้นการจูงใจมักจะถือว่า สิ่งจูงใจทางการเงิน (money incentive) การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การขาดงานและการขาดงานจะน้อยลง ซึ่งเป็นสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง แท้ที่จริงแล้ว ปัจจัยเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ และไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยจูงใจ หรือสิ่งที่เฮิร์ซเบิร์ก เรียกว่า motivator factors ต่างหากที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน โดยรายละเอียดของปัจจัยทั้งสองประเภทสามารถดูได้จากตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

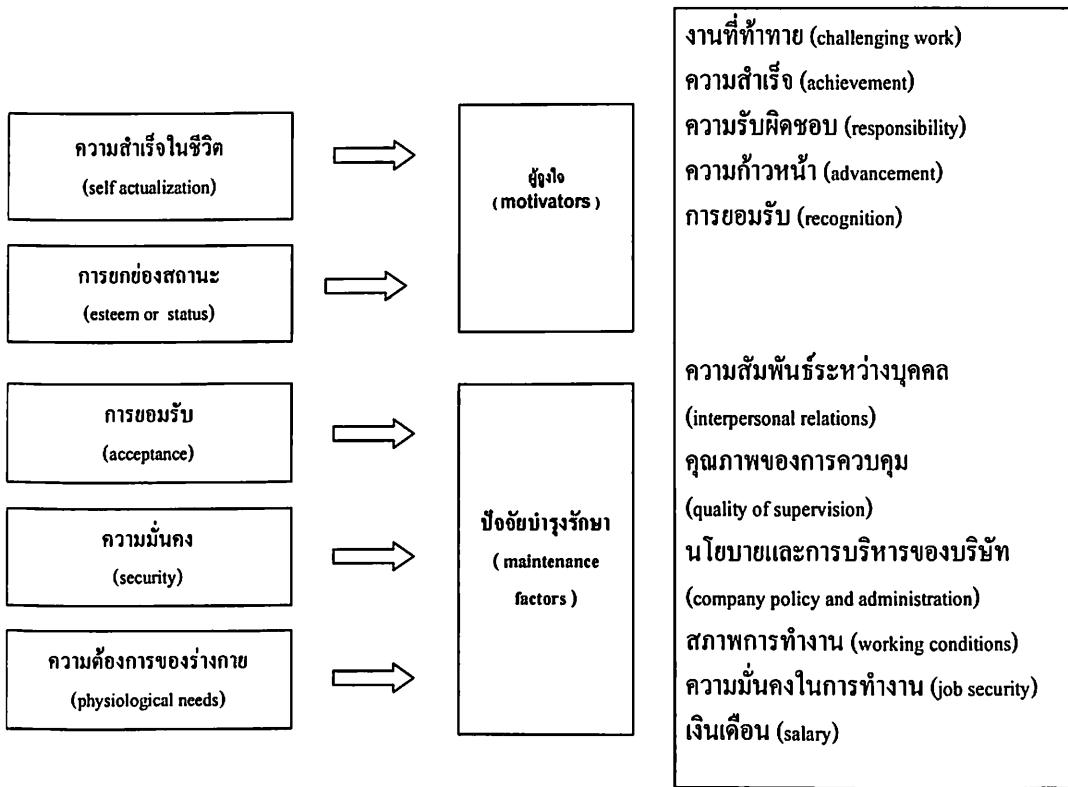
ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยสภาพแวดล้อม (hygiene factors)	ปัจจัยจูงใจในการทำงาน (motivator factors)
คือ ขอบเขตสิ่งแวดล้อมของงาน (job context) เป็นปัจจัยจำเป็น เช่น	เป็นความพอใจที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา (job content) ได้แก่
<ol style="list-style-type: none"> 1. ค่าตอบแทนประโยชน์เกื้อกูล 2. การตรวจสอบงานหรือนิตยสถาน 3. ความมั่นคง 4. สภาพงาน <ol style="list-style-type: none"> 4.1 ชั่วโมงการทำงาน 4.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 4.3 สิ่งแวดล้อมของที่ทำงาน อากาศ แสง เสียง อุปกรณ์อำนวยความสะดวก 4.4 วันหยุด วันลา 4.5 การรักษาพยาบาล เป็นต้น 5. นโยบายของฝ่ายบริหาร และรูปแบบการบังคับบัญชา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. งานที่มีความหมายสำคัญต่อพนักงาน 2. ความรู้สึกที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของพนักงาน 3. มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและการอาชีพ 4. ได้รับการยอมรับว่ามีผลงานดีมีประโยชน์

ที่มา. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545.

การรู้จักใช้ปัจจัยในการจูงใจทั้ง 2 ประการ ได้อย่างผสมผสานสัมพันธ์กันดีโดยเข้าใจว่า ปัจจัยสุขอนามัย “ถมเท่าไรไม่รู้จักเต็ม” ต้องให้เพียงพอ แต่จะต้องเน้นปัจจัยจูงใจในสัดส่วนเพียงพอเหมาะสมด้วย จึงจะให้ผลดีเป็นการถาวร ซึ่งแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์กสามารถนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ได้ ดังแสดงในภาพที่ 2-2

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg



ภาพประกอบที่ 2-2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ Herzberg ที่มา. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545.

จากภาพดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ได้ศึกษาเกี่ยวกับเจตคติในการทำงานของคนงาน โดยทำงานวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจ เน้นถึงตัวกระตุ้นอันเกิดจากความรับผิดชอบเป็นสำคัญ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น ได้แสดงความรู้สึที่ดีและไม่ดีต่อการทำงาน ทฤษฎีนี้ทำให้ทราบว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรง แต่พบว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก หรือปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivator factors) เป็นแรงจูงใจภายในที่ถูกกระตุ้นจากลักษณะของงาน มีสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป ได้แก่

1.1 การยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องยอมรับทั้งโดยทางวาจา หรือโดยทางอื่นว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกิจการที่รับผิดชอบ คือบุคคลผู้ปฏิบัติงานเมื่อได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จที่น่าพอใจย่อมต้องการได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและเป็นผู้มีคุณค่าแก่หน่วยงาน

1.2 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ประเภทหรือชนิดของงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนปริมาณ และคุณลักษณะของงานที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นต้น

1.3 ลักษณะของงาน (work itself) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจ จากการที่ได้รับมอบความรับผิดชอบในงานที่เขาปฏิบัติหรือในงานของผู้อื่น รวมทั้งการพึงพอใจที่ได้รับมอบความรับผิดชอบใหม่ ๆ

1.4 ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงสถานะ หรือตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กรรวมถึงการปรับเงินเดือน และค่าจ้างให้สูงขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ (hygiene or maintenance factors) ปัจจัยนี้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งไม่ได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น เป็นสภาพของปัจจัยนี้ถือเป็นแรงจูงใจเพื่อจรรโลงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี และความมั่นคงขององค์กร ในอันที่จะคงไว้ซึ่งความก้าวหน้า และรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ยาวนาน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร
- 2.2 เทคนิคและวิธีให้คำปรึกษา
- 2.3 เงินเดือนและค่าจ้าง
- 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน
- 2.5 สภาพทั่วไปของการทำงาน

เฮิร์ซเบิร์ก เสนอว่าผู้บริหารส่วนมากให้ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหา ผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือ ปรับปรุงเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้ เป็นการแก้ไขมิได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการอื่น ๆ เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

แมคเคลแลนด์ (อ้างถึงใน สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 125) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคม ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า คนมีความต้องการประสบความสำเร็จ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการประสบผลสำเร็จสูง โดยตั้งเป้าหมายไว้ค่อนข้างสูง และมีความต้องการ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง คนพวกนี้จะสนใจความสำเร็จที่ได้ตั้งใจไว้มากกว่าผลประโยชน์ หรือรางวัลที่จะได้รับ คนกลุ่มนี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการ คือ (1) จะตั้งเป้าหมายที่ยาก และท้าทาย (2) ต้องการทราบผลงานและความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ ว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด และไม่ชอบทำงานที่ไม่เห็นผลสำเร็จ และไม่ฝืนคุณค่าของงาน (3) ต้องการควบคุมผลการทำงานด้วยตนเอง โดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของบุคคลอื่น

2. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการเป็นมิตรภาพ และสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นกับบุคคลอื่น ๆ

3. ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ต้องการควบคุมผู้อื่นทั้งทรัพย์สินสิ่งของ และในสังคม การให้คุณให้โทษกับผู้อื่นได้รวมทั้งมีหน้าที่รับผิดชอบบุคคลอื่นด้วย ลักษณะเด่นของคนกลุ่มนี้ คือ (1) นิยม และเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร (2) เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ (3) พร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร และ (4) เชื่อในความเป็นธรรม

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่า ก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องพิจารณาก่อนว่าความสามารถ และความพยายามของเขาจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล ทฤษฎีความคาดหวังมีส่วนประกอบ 3 ประการ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 126)

ประการที่ 1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอาชีพในอนาคต โดยแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังว่าถ้าใช้ความสามารถโดยมีเครื่องมือ มีทรัพยากรช่วยในการปฏิบัติงานแล้ว จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และถ้าใช้ความอดสาหะเพิ่มมากขึ้น จะได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแล้วจะมีผลทำให้ท้อใจ และเกิดความเบื่อหน่าย

ประการที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลของงานกับระบบค่าตอบแทน โดยคาดว่าหากทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลงานปรากฏแล้ว ย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล ซึ่งถ้าเป็นไปตามความคาดหมายแล้วก็จะเป็สิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป แต่ถ้าผลงานที่ดีเด่นของเขาถูกมองข้าม ไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหารแล้วจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาตกต่ำลงไป เกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน

ประการที่ 3 เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับ อาจจะไม่ได้อาจเป็นสิ่งที่พึงพอใจทัดเทียมกัน แต่ละคนจะให้คุณค่าของความพอใจตามผลที่ได้แตกต่างกัน ถ้าได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นบวก แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่ต้องการจะให้คุณค่าเป็นลบ แต่ถ้ามีความรู้สึกเฉย ๆ คุณค่าตอบแทนเป็นศูนย์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นประเด็นที่สำคัญในการศึกษาถึงความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในองค์การต่าง ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ ย่อมทำให้พนักงานทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ดังนั้น ในส่วนนี้ จึงเป็นการนำเสนอถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ การวัดความผูกพันต่อองค์การ และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “ความผูกพัน” คำศัพท์ที่ใช้ในภาษาอังกฤษจะมีอยู่ด้วยกัน 2 คำ คือ commitment และ engagement ซึ่งในภาษาไทยนั้นจะให้ความหมายทั้งสองคำว่า ความผูกพัน โดยในการศึกษาก่อนปี ค.ศ. 1999 จะนิยมใช้คำว่า commitment แต่ในการศึกษาในภายหลังนิยมใช้คำว่า engagement จากการศึกษา พบว่า ทั้งสองคำสามารถใช้แทนกันได้ และมีความหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549 อ้างถึงใน ทศนีย์ สร้อยฟ้า, 2550, หน้า 20) สำหรับในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาใช้คำว่า ความผูกพันในคำภาษาอังกฤษว่า commitment

March and Mannari (1997, p. 604) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพัน ว่าหมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ และการมององค์การในทางที่ดี

Mowday (1981, p. 77) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกถึงความจงรักภักดีที่มีมากกว่าปกติ เนื่องจากเป็นความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง และผลักดันให้บุคคลอุทิศตนเพื่อสร้างสรรค์องค์การให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์ (2548, หน้า 45-46) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย (1) ธรรมชาติของบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ซึ่งโดยทั่วไปแต่ละบุคคลจะมีความต้องการ เจตคติ ค่านิยม อารมณ์ ความสนใจ สติปัญญา บุคลิกภาพ และความสามารถในการปรับตัวที่แตกต่างกัน (2) ธรรมชาติของกลุ่ม เนื่องจากการที่บุคคลอยู่

ร่วมกับบุคคลอื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และการสนับสนุนจากกลุ่มจึงเป็นสิ่งดึงดูดให้เขาสามารถอยู่ในกลุ่มได้ รวมถึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาด้วย (3) ธรรมชาติขององค์กร หากองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ย่อมทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร (4) ธรรมชาติของงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความพึงพอใจในงาน ความสนใจในงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านซึ่งได้ให้นิยามและความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร ไว้แตกต่างกันออกไป แต่โดยรวมแล้วสามารถแบ่งความหมายของความผูกพันต่อองค์กรได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ (จิรารัตน์ ศรีเจริญ, 2546, หน้า 10) ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรในความหมายที่เน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกภายในองค์กร การให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่เน้นด้านพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจะแสดงออกทางด้านพฤติกรรม เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ (สมหมาย ศรีทรัพย์, 2543, หน้า 10) ซึ่งเป็นความผูกพันที่เกิดจากความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคลากรในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่บุคลากร มีค่านิยมที่คล้ายคลึงกลมกลืนกับบุคลากรคนอื่น ๆ มีการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความเต็มใจที่จะอุทิศกำลังใจเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร (Steers & Porter, 1983, p.56) และยังเป็นความตั้งใจของบุคลากรในองค์กรที่จะใช้พลังงานและความจงรักภักดี เพื่อทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถแสดงออกโดยลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ การเชื่อถืออย่างแรงกล้า และยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ความผูกพันด้านพฤติกรรมยังหมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคลากรกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ด้าน (Meyers, 1977, p. 23) ได้แก่ (1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมในองค์กร นอกจากนี้ แนวคิดนี้ยังมองว่า บุคคลที่ทำงานกับองค์กร โดยไม่ลาออกหรือเปลี่ยนงาน เนื่องจากเขามีความปรารถนาที่ต้องการจะอยู่กับองค์กรนั่นเอง (2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง การที่บุคลากรอยู่กับองค์กร โดยยึดถือเรื่องต้นทุนเป็นพื้นฐาน แนวคิดนี้จะมองความผูกพันในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่มีความต่อเนื่องและคงเส้นคงวา และ (3) ความผูกพันด้านปทัสถานทางสังคม (normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากร

ที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์การ เป็นความจงรักภักดีและอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความรู้สึก พฤติกรรม และการรับรู้เข้าใจ ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนี้จะช่วยส่งเสริมการสร้างเอกลักษณ์ของความผูกพันต่อองค์การให้มีความคงทน และยาวนาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 ส่วนประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

ทัศนคติ (attitude)	ความผูกพัน (commitment)
ความรู้สึก (affective)	อารมณ์ของสมาชิกองค์การที่มีความผูกพันต่อองค์การ
พฤติกรรม (behavioral)	เป็นผลสืบเนื่อง (continuance) การรับรู้ การเสี่ยงที่จะออกไปจากองค์การของสมาชิก
การรับรู้เข้าใจ (cognitive)	กฎเกณฑ์ ความเข้าใจถึงข้อผูกพัน และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์การ

ที่มา. Meyers, 1977.

ส่วน Becker (1960, pp. 34-40) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสภาพของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมบางอย่างที่สืบเนื่องมาจากการที่บุคคลากรได้ลงทุน และได้เสียเวลาไปกับการปฏิบัติงาน (side-bet) เช่น การศึกษา อายุ สถานภาพสมรสประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น บุคคลากรมีความคาดหวังประโยชน์ตอบแทนในองค์การ ซึ่งระดับความผูกพันนั้นจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ลงทุนไป ส่วน Hrebiniak, Hrebiniak and Alutto (1972, pp. 555-556) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ หรือปฏิกริยาระหว่างบุคคลากรกับองค์การในการลงทุนทางด้านกำลังกาย และ กำลังสติปัญญา ความผูกพันดังกล่าวทำให้บุคคลากรเกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะลาออกจากองค์การ ถึงแม้ว่าบุคคลากรจะได้รับข้อเสนอจากองค์การอื่นในเรื่องของ ค่าจ้าง และสถานภาพที่สูงกว่าที่ได้รับในปัจจุบันก็ตาม สำหรับ Kanter (1968, p. 449) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความเต็มใจของบุคคลากรที่จะทุ่มเทกำลังกาย และความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่บุคคลากรเป็นสมาชิกอยู่ในขณะที่ Buchanan (1974, p. 533) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกความเป็นพวกเดียวกัน และเป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (identification) บุคคลากรจะมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ และถือเป็นวัตถุประสงค์ของตนเช่นกัน (2) การมีส่วนร่วมในองค์การ (involvement) คือ

การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่ และ (3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (loyalty) คือ การที่บุคลากรมีความรู้สึกรัก และเลื่อมใสผูกพันต่อองค์การ

2. ความผูกพันต่อองค์การในความหมายที่เน้นทางด้านทัศนคติของสมาชิกภายในองค์การ ความผูกพันในแบบนี้จะเป็นความผูกพันที่มีต่อทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่แสดงออกว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ (Steers & Porter, 1983, p. 65) หรือความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์การในทางบวก เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ โดยมีรูปแบบสำคัญคือสมาชิกมีทัศนคติที่กลมกลืนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์การ สมาชิกพร้อมใจในการปฏิบัติเพื่อองค์การ และสมาชิกปรารถนา จะปฏิบัติงานกับองค์การตลอดไป ซึ่ง Sheldon (1971, p. 143) ให้นิยามความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นทัศนคติ หรือความเข้าใจที่องค์การสามารถยึดเหนี่ยวบุคลากรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นทัศนคติของบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์ของบุคลากรกับองค์การที่บุคลากรอยู่ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่ March and Mannari (1974, p. 604) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความตั้งใจของบุคลากรที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อทำประโยชน์ให้เกิดต่อองค์การ และบุคลากรมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป และมีความซื่อสัตย์ มีทัศนคติที่ดี ตลอดจนยอมรับเป้าหมายขององค์การซึ่ง Salanick (1982, p. 25) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ การที่บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อให้เข้ากับสิ่งที่บุคลากรต้องการจะผูกพันด้วย นั่นเอง

จากการศึกษาของ Porter et al. (1974, pp. 603-609) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกของบุคลากร ไปสู่องค์การ โดยรวม ส่วนความพึงพอใจในงานมุ่งไปที่การตอบสนองของบุคลากรต่องาน และผลกระทบของงาน และในการได้รับการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของงาน ความผูกพันต่อองค์การมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่มีความมั่นคงเมื่อเวลาผ่านไป ส่วนความพึงพอใจในการทำงานจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ Buchanan (1974, p. 533) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เพราะความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของบุคลากร กับจุดมุ่งหมายขององค์การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพการทำงาน และความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การ ทั้งยังช่วยลดการควบคุมจากภายนอกได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การที่นักวิชาการได้นำเสนอทั้งประเด็นด้านพฤติกรรม และด้านทัศนคติ นั้นมีความหลากหลายพอสมควร สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยจะใช้ความหมายความผูกพันในด้านพฤติกรรมของ Meyers (1977) เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากความหมายในด้านพฤติกรรมนั้นสามารถครอบคลุมพฤติกรรมความ

ผูกพันต่อองค์กรที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษาได้แก่ การเชื่อถืออย่างแรงกล้า และยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ซึ่งในที่นี้ ผู้วิจัยสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์แบบปัจเจกบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์นี้ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบุคคลากรในองค์กรกับองค์กร โดยที่บุคคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีทัศนคติ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกับองค์กร และพร้อมที่จะใช้ความพยายามทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และมีความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรตลอดไป

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาของ Porter et al. (1974) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพต่อองค์กร บุคคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ หรือ ไม่มีความผูกพันเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กร และบุคคลากรในองค์กรเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงประสงค์ของทุกองค์กร หากบุคคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การขาดงาน ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มองว่าบุคคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจที่จะมาทำงานมากกว่าบุคคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์แปรผกผัน กับอัตราการขาดงาน คือเมื่อบุคคลากรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีอัตราการขาดงานต่ำ นอกจากนั้น ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลากรที่มีต่อองค์กร หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มในการขาดงานลดลง และพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะขาดงานเฉพาะเหตุสุดวิสัยเท่านั้น เช่น การเจ็บป่วย หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น ในขณะที่พนักงานซึ่งมีความผูกพันกับองค์กรต่ำมักจะอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา มาเป็นเหตุผลในการขาดงานของตนเอง

2. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Angle and Perry (อ้างถึงใน นรินทร ใจเย็น, 2549, หน้า 16) ที่พบว่า บุคคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมาทำงานตรงเวลามากกว่า บุคคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

3. การเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงาน โดยจากการศึกษาของ Porter et al. (1974) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนงานของบุคคลากรมาก โดยความสัมพันธ์ระหว่าง

ความผูกพันต่อองค์กร ต่อการโยกย้ายงานของบุคลากร ซึ่งยังพบอีกว่าความสัมพันธ์นี้จะสูงขึ้นเมื่อบุคลากรทำงานเป็นเวลานานขึ้น คือ เมื่อบุคลากรทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่มีการโยกย้ายงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่ลาออกจากองค์กรไป ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวที่จะสามารถพยากรณ์ถึงอัตราการโยกย้ายงานของบุคลากรที่มีต่อองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Steers (อ้างถึงใน นรินทร ใจเย็น, 2549, หน้า 16) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถทำนายแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานได้ดีกว่าปัจจัยเรื่องความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่า เพราะเป็นการสะท้อนการตอบสนองของบุคคลต่อองค์กรโดยรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นการสะท้อนการตอบสนองของบุคคลต่องานเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Angle and Perry (อ้างถึงใน นรินทร ใจเย็น, 2549, หน้า 16) ที่เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรช่วยไม่ให้เกิดผลร้ายต่อองค์กร เช่น การลาออกจากงานและการขาดงานของพนักงาน

นอกจากนั้น ธรณี กীরติบุตร (2529, หน้า 97) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ในประเด็นอื่น ๆ ที่น่าสนใจ อาทิเช่น บุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง บุคลากรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา และบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรมักจะมีผูกพันในระดับสูงต่องานที่ทำ เพราะบุคลากรมีความเห็นว่างาน คือ หนทางซึ่งบุคลากรสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กร และให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และที่สำคัญ บุคลากรที่รู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กรในระดับสูง และส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูงด้วย ในขณะ สัตบงข นามีนาม (2548, หน้า 29) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ นอกจากองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรยังต้องสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าเหล่านี้ไว้ให้ได้ โดยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับบุคลากรขององค์กร ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงสามารถใช้ทำนาย อัตราการเข้า-ออกจากรางงานได้ เป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันของบุคลากร ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นตัวประสานระหว่างความต้องการของบุคลากรในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ

องค์การ และประการสุดท้าย ความผูกพันต่อองค์การยังมีส่วนช่วยในการลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคลากรในองค์การมีความรัก ตลอดจนก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การทำให้บุคลากรหรือสมาชิกขององค์การมีความปรารถนาที่จะทำงานให้องค์การอย่างทุ่มเทและเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ อย่างไรก็ตาม หากบุคลากรไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ย่อมส่งผลเสียต่อองค์การหลายประการด้วยกัน เช่น การลาออกจากงาน การขาดงาน ประสิทธิภาพการทำงานลดลง สูญเสียงบประมาณ โดยไม่จำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์การนั่นเอง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Steers (citing in Mcclurg, 1999, p.6) เสนอกรอบแนวคิดที่ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา และความต้องการประสบความสำเร็จ (Zangaro, 2001, p. 18) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความท้าทายของงาน โอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม และข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น รวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ทัศนคติของกลุ่ม และการรับรู้เกี่ยวกับคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์การ เป็นต้น ส่วน Fuller et al. (2003, p. 790) พบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้วย ในขณะที่ Darden, Hampton & Howell (1989, p. 81) สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 3 ปัจจัยคือ ลักษณะส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ของงานและลักษณะของงาน

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีนักวิชาการทำการศึกษาค้นคว้าโดยพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันออกไป ดังนั้น ผู้วิจัย จึงสรุปแนวทางการศึกษานักวิชาการที่สำคัญ ๆ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 สรุปแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการ	ตัวแปร
Baron (1986)	1. ลักษณะงาน 2. ปัจจัยส่วนบุคคล 3. โอกาสในการจ้างงาน 4. สภาพแวดล้อม
Camp (1994)	1. ลักษณะขององค์การ 2. โอกาสในการเปลี่ยนงาน 3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 2-4 (ต่อ) สรุปลักษณะของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการ	ตัวแปร
Darden, Hampton & Howell (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะส่วนบุคคล 2. ความสัมพันธ์ของงาน 3. ลักษณะของงาน
Kritsana Potisarattana (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ค่านิยมและความคาดหวังในงาน 2. คุณลักษณะส่วนบุคคล 3. ลักษณะขององค์กรและประสบการณ์ 4. ผลกระทบของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
Porter & Steers (1973)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยด้านองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - อัตราค่าจ้าง - การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน - การเลื่อนตำแหน่ง - ขนาดองค์กร 2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบของภาวะผู้นำ - รูปแบบความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน 3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน <ul style="list-style-type: none"> - ความซ้ำซากจำเจของงาน - ความมีอิสระในงาน - ความชัดเจนของบทบาท 4. ปัจจัยส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - อายุ - อายุการทำงาน - บุคลิกภาพ - ความสนใจในด้านวิชาชีพ
Steers (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะส่วนบุคคล <ul style="list-style-type: none"> - เพศ - อายุ - ระดับการศึกษา - สถานภาพสมรส - ระยะเวลาการทำงาน - ระดับตำแหน่ง

ตารางที่ 2-4 (ต่อ) สรุปลักษณะของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการ	ตัวแปร
	<p>2. ลักษณะของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความมีอิสระในงาน - งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น - ช่วงชั้นการบังคับบัญชา - ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน - การมีส่วนร่วมในการบริหาร - ผลป้อนกลับของงาน - ความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า <p>3. ประสบการณ์ในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสำคัญของตนต่อองค์กร - ความพึงพอใจขององค์กร - ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร - ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร - การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร - การทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร - ความต้องการดำรงสมาชิกภาพขององค์กร

การวัดความผูกพันต่อองค์กร

การวัดความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีนักวิชาการเสนอมาตรวัดที่แตกต่างกัน ดังนี้

Gallup Company (2002 อ้างถึงในอภิเดช นิธิรัมย์ และวนิดา ธรรมถาวร, 2548, หน้า 43)

เสนอมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 12 ข้อคำถาม ได้แก่

- 1) ฉันรู้ว่าอะไรคือความคาดหวังในการทำงาน
- 2) ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ
- 3) ฉันมีโอกาสในการแสดงศักยภาพและความสามารถของฉันอย่างเต็มที่
- 4) ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการชื่นชมในผลงานที่ดีของฉัน
- 5) หัวหน้าหรือคนในที่ทำงานยอมรับและให้ความสำคัญกับตัวฉัน
- 6) มีบุคคลคอยกระตุ้นให้ฉันในการพัฒนาความรู้ความสามารถ

- 7) ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับในที่ทำงาน
- 8) เป้าหมายหรือนโยบายของบริษัททำให้ฉันรู้สึกว่างานของฉันมีความสำคัญ
- 9) เพื่อนร่วมงานของฉันร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่มีคุณภาพ
- 10) ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน
- 11) ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมามีคนพูดถึงความก้าวหน้าของฉัน
- 12) ในช่วงหนึ่งปีที่ผ่านมาฉันมีโอกาสรเรียนรู้และเติบโตในงาน

จากลักษณะคำถามของ Gallup พบว่า มีการวัดความผูกพันต่อองค์กรในสี่มิติ ได้แก่ มิติด้านความต้องการพื้นฐาน มิติด้านการสนับสนุนทางการบริหาร มิติด้านสัมพันธภาพ และมิติด้านความก้าวหน้าในงาน

Porter et al. (1974) ริเริ่มสร้างมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Questionnaire หรือ OCQ) จำนวน 15 ข้อคำถาม (Commeiras & Fournier, 2001, p.242) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม ดังนี้

- 1) ท่านยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจมากกว่าปกติเพื่อช่วยให้บริษัทที่ท่านทำงานอยู่ประสบความสำเร็จ
- 2) ท่านพูดให้เพื่อนท่านฟังเสมอว่าบริษัทที่ท่านทำงานอยู่เป็นบริษัทที่น่าเข้ามาทำงานด้วย
- 3) ท่านรู้สึกว่าตนเองมีความจงรักภักดีต่อองค์กรของท่านน้อย (R)
- 4) ท่านยินดีทำงานที่ได้รับมอบหมายทุกอย่างเพื่อที่จะได้ทำงานในบริษัทนี้ต่อไป
- 5) ท่านพบว่าค่านิยมของท่านกับค่านิยมของบริษัทท่านเหมือนกัน
- 6) ท่านรู้สึกภูมิใจที่ท่านได้ทำงานในบริษัทแห่งนี้
- 7) ท่านสามารถทำงานกับหน่วยงานอื่นได้ดีเท่ากับที่ทำอยู่ในปัจจุบันหากลักษณะงานที่ทำเหมือนกัน (R)
- 8) หน่วยงานของท่านเป็นแรงคลใจให้ท่านทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- 9) การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยสามารถทำให้ท่านลาออกจากงานได้ (R)
- 10) ท่านรู้สึกดีใจอย่างมากที่ท่านเลือกทำงานกับบริษัทแห่งนี้ ซึ่งท่านดีใจมากกว่าคนอื่น ๆ ด้วยซ้ำ
- 11) การทำงานอยู่กับหน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรมากนัก (R)
- 12) ท่านรู้สึกไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงานในประเด็นสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (R)
- 13) ท่านรู้สึกหวังใยในโชคชะตาของบริษัทเป็นอย่างมาก

14) ท่านเห็นว่าบริษัทแห่งนี้คือบริษัทที่ดีที่สุดน่าทำงานด้วย

15) การตัดสินใจมาทำงานกับองค์กรนี้เป็นการตัดสินใจที่ผิดอย่างยิ่ง (R)

อาจกล่าวได้ว่า มาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) เป็นมาตรวัดที่ได้รับความนิยมและมีคนนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ดังตัวอย่างการศึกษาในตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 ตัวอย่างงานวิจัยที่ใช้มาตรวัดวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Porter et al.(1974)

นักวิชาการ	เรื่องที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
Boyle (1997)	A multi-dimensional perspective on salesperson commitment	พนักงานขายของบริษัทผู้ผลิตซีอคโกแลต บริษัทเครื่องจักรและบริษัทขายยักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 129 คน
Ben-Bakr, Al-Shammari, Jefir, & Prasad (1994)	Organizational Commitment, Satisfaction, and Turnover in Saudi Organizations: A Predictive Study	พนักงานในบริษัทเอกชนของซาอุดีอาระเบียจำนวน 442 คน
Camp (1994)	Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach	พนักงานที่ทำงานในทัณฑ-สถานของสหรัฐอเมริกา จำนวน 3,608 คน
Cohen & Gattiker (1992)	An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach	พนักงานระดับผู้จัดการของบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา จำนวน 306 คน
Kritsana Potisarattana (2000)	Manager's Perception of Employee Commitment in Thai Organizations	ผู้จัดการในโรงงานผลิตของประเทศไทยจำนวน 209 คน

ตารางที่ 2-5 (ต่อ) ตัวอย่างงานวิจัยที่ใช้มาตรวัดวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Porter et al.(1974)

นักวิชาการ	เรื่องที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
Lee (2003)	Using Hierarchical Linear Modeling to Illustrate Industry and Group Effects on Organizational Commitment in A Sales Context	พนักงานในบริษัทประกันภัย จำนวน 660 คน จาก 60 บริษัท

ดังนั้น ในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้มาตรวัดของ Meyers ที่เน้นการวัดความผูกพันต่อองค์กรใน 3 มิติคือ ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันด้านปทัสถานทางสังคม

ผลการศึกษาในประเด็นความผูกพันต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการศึกษาในประเด็นนี้ ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของ Steers (1977) และ Porter and Steers (1973) เป็นสำคัญ แต่เดิมนั้น Steers ได้ทำการศึกษาในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรร่วมกับ Porter ในปี ค.ศ. 1973 โดยพิจารณาตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน และปัจจัยส่วนบุคคล ต่อมาในปี ค.ศ. 1977 Steers ได้ทำการศึกษาโดยปรับกรอบแนวคิดใหม่โดยพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรเพียง 3 ปัจจัยได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของงาน และประสบการณ์ในการทำงาน อย่างไรก็ตาม มาตรวัดที่ใช้ เป็นมาตรวัดที่พัฒนาขึ้นมาโดย Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974) ในการศึกษาเรื่อง “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric” ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Journal of Applied Psychology ในปี ค.ศ.1974 นั้นเอง

ตารางที่ 2-6 สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การ

ตัวแปร	มีความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์
1. ลักษณะส่วนบุคคล		
- เพศ	Cramer (1993) ประสิทธิ์ สุขแก้ว (2544) รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง (2548) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544)	Al-Ajmi (2006) Cohen & Gattiker (1992) จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) วราเพ็ญ โกมะหะวงส์ (2544) อรอุมา ศรีสว่าง (2544)
- อายุ	Cramer (1993) Harrison & Hubbard (1998) Mcclurg (1999) จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529)	ประสิทธิ์ สุขแก้ว (2544) รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง (2548) วราเพ็ญ โกมะหะวงส์ (2544) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544) อรอุมา ศรีสว่าง (2544)
- ระดับการศึกษา	Akroyd, Jackowski, & Legg (2007) Mcclurg (1999) ประสิทธิ์ สุขแก้ว (2544) รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง (2548) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) อรอุมา ศรีสว่าง (2544)	จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ทัศนีย์ สร้อยฟ้า (2550) วราเพ็ญ โกมะหะวงส์ (2544) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544)
- สถานภาพสมรส	ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546)	จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ประสิทธิ์ สุขแก้ว (2544) รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง (2548) วราเพ็ญ โกมะหะวงส์ (2544) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544) อรอุมา ศรีสว่าง (2544)

ตารางที่ 2-6 (ต่อ) สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	มีความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์
- ระยะเวลาการทำงาน	Mcclurg (1999) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544) อลีนา โสติชน โชติ (2545)	Cohen & Gattiker (1992) จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ประสิทธิ์ สุขแก้ว (2544) ทัศนีย์ สร้อยฟ้า (2550) วราเพ็ญ โกมะหะวงค์ (2544) อรอุมา ศรีสว่าง (2544)
- ระดับตำแหน่ง	ทัศนีย์ สร้อยฟ้า (2550) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546)	จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ประสิทธิ์ สุขแก้ว (2544) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544)
- เงินเดือน	Cramer (1993) Mcclurg (1999) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544)	
2. ลักษณะของงาน		
- ความมีอิสระในงาน	จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ชานินทร์ สุทธิบุญขร (2545) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544)	
- ความหลากหลายของงาน	จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ชานินทร์ สุทธิบุญขร (2545) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546)	
- งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ชานินทร์ สุทธิบุญขร (2545) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544)	
- ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน	ชานินทร์ สุทธิบุญขร (2545)	

ตารางที่ 2-6 (ต่อ) สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	มีความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
- ทักษะของของกลุ่มต่อองค์กร	ถวัลย์ เอื้อวิศาลวรรณวงศ์ (2547) ศุภลักษณ์ เหลี่ยมรวงกูร (2537)	
- ความมีเกียรติยศชื่อเสียงขององค์กร	ถวัลย์ เอื้อวิศาลวรรณวงศ์ (2547) ศุภลักษณ์ เหลี่ยมรวงกูร (2537)	ศศิกันต์ ศิริศักดิ์ยศ (2548)
- ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจาก องค์กร	ถวัลย์ เอื้อวิศาลวรรณวงศ์ (2547) ศุภลักษณ์ เหลี่ยมรวงกูร (2537)	

จากตารางที่ 2-6 และการทบทวนวรรณกรรมอื่น ๆ ผู้วิจัย พบว่า ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยจึงแยกอธิบายเป็นประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

1. เพศ (gender) จากผลการวิจัยของ จิรรัตน์ ศรีเจริญ (2546) ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่เขตสายไหม พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ เป็นเพราะลักษณะงานของสำนักงานเขตสายไหม มีสายงานแยกออกเป็น 10 ฝ่าย เพื่อให้สามารถกระจายงานไปยังฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรทั้งที่มีความสามารถเฉพาะด้าน และมีตำแหน่งที่หลากหลาย ฉะนั้น การคัดเลือกหรือบรรจุแต่งตั้งบุคลากรจึงไม่มีการจำกัดเพศ แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธานินทร์ สุทธิบุญขร (2545) รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง (2548) และ ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรอุมา ศรีสว่าง (2544) ที่พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจาก ในปัจจุบันทั้งเพศหญิง และเพศชายมีความเท่าเทียมกันในการทำงาน นอกบ้าน มีโอกาสทุ่มเทกำลังกาย และความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ ตลอดจนองค์กรได้เปิดโอกาสให้ทั้งสองเพศได้แสดงความสามารถในการทำงานเท่าเทียมกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Putti et al. (1989) ที่ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมของ สิงคโปร์ พบว่า เพศกับความผูกพันต่อองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Baron (1986) สมชัย แก้วละเอียด (2531) เขาวลิต ตนานนัทชัย (2532) นภาพิณ โหมาศวิน (2533) อัมพร พรหมเกิด (2534) อังคณา โกสีย์สวัสดิ์ (2534) อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาของ McClurg (1999) กลับพบว่า ปัจจัยเรื่องเพศมีอิทธิพลสำคัญต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กร โดยเพศหญิง

มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย Cramer (1993) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประสิทธิ์ สุขแก้ว (2544) รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง (2548) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) และ อรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544) ที่พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

2. อายุ (age) ผลการศึกษาของ Cramer (1993) Harrison & Hubbard (1998) McClurg (1999) จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกับงานวิจัยของ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง (2548) ธานินทร์ สุทธิคุณุช (2545) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) และงานวิจัยของ อรอุมา ศรีสว่าง (2544) ที่พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าระดับอายุของบุคลากรที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้ความผูกพันที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ศิริพงษ์ อินทวดี (2540) Putti et al. (1989) เชิดชัย คงวัฒนกุล (2530) และ สมชัย แก้วละเอียด (2531) ก็พบว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

3. ระดับการศึกษา (education) จากงานวิจัยของ จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะเนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษาที่สูงขึ้นองค์กรก็มีการเปิดโอกาสให้สอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นเสมอ ซึ่งบางทีก็อาจจะต้องโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งในหน่วยงานอื่น ส่วนผลการศึกษาของ Angle and Perry (1981) พบว่า คนที่มีการศึกษาสูงมักจะคาดหวังต่อองค์กรสูง และเมื่อองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของเขาได้ เขาก็จะลดความผูกพันต่อองค์กรไป ส่วนธานินทร์ สุทธิคุณุช (2545) พบว่า การที่บุคลากรมีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) และ อรอุมา ศรีสว่าง (2544) ที่พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ระดับการศึกษาจะเป็นสิ่งที่ใช้กำหนดระดับเงินเดือนของบุคลากรที่จะได้รับตั้งแต่แรกเข้าทำงาน เพราะการที่บุคลากรมีการศึกษาสูงจะได้รับการคาดหวังว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพในการทำงาน ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบที่สำคัญมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า ดังนั้น ผลตอบแทนในการทำงานของผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมากกว่าทั้งในแง่ของสิ่งที่เป็นเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

4. สถานภาพสมรส (marital status) จากงานวิจัยของ จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) พบว่า สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งอรุณ

โพธิ์นัมแดง (2548) ธานินทร์ สุทธิบุญชร (2545) ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) และ อรุมา ศรีสว่าง (2544) ธีระ วีรธรรมสาริต (2538) และ ปรานอม กิตติคุณภูมิธรรม (2538)

5. ตำแหน่งงาน (job position) จากงานวิจัยของ จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) พบว่า ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรุมา ศรีสว่าง (2544) และคนอื่น ๆ ที่อ้างถึงในตารางที่ 2-6 พบว่า ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานอาจารย์จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจาก บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานอาจารย์สอน มักจะมีตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมากกว่าบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ซึ่งการที่บุคลากรอยู่ในตำแหน่งงานที่สำคัญกว่า จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับความสำคัญจากองค์กร จึงเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจึงทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง แตกต่างจากผลการศึกษาของ ธานินทร์ สุทธิบุญชร (2545) พบว่า ระดับงานที่บุคลากรดำรงอยู่นั้น ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแต่อย่างใด

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (salary) สำหรับการให้เงินเดือน และสวัสดิการขององค์กรนั้น เป็นการตอบสนองความต้องการขั้นที่ 1 ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาทางตอบสนองความพอใจของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพอใจ และเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันได้อีกทางหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของ ศศิธร อารีรักษ์ (2549) พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทานั้นถึงแม้จะได้เงินเดือนน้อยแต่ก็มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เป็นเพราะบุคลากรเห็นว่าการทำงานเป็นเวลานานทำให้ได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับจากองค์กรนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ เงินโบนัส นอกจากนั้น ยังได้ขึ้นเงินเดือนทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุมา ศรีสว่าง (2544) พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจในเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กรในระดับสูง ซึ่งก็จะสามารถส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชดาภรณ์ เค้นพงศ์พันธุ์ (2539) วิไล จิระพรพาณิชย์ (2541) และอวยพร ประพทฤษฎ์ธรรม (2537) ที่พบว่า ความพอใจต่อผลตอบแทนพิเศษมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (tenure) จากผลการวิจัยของ จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) พบว่า อายุการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรที่ทำการศึกษามีนโยบายที่ให้บุคลากรมีการสลับปรับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งงานกันเป็นระยะ ๆ ประกอบกับบุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีอายุการทำงานมากหรือน้อย ก็มีความต้องการที่จะอยู่ในองค์กร ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งอรุณ โพธิ์นัมแดง (2548) ที่

พบว่า อายุการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ อรุมา ศรีสว่าง (2544) จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) และ ปรานอม กิตติคุณวิชธรรม (2538) ที่พบว่าอายุการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแต่อย่างใด ในทางกลับกัน ผลการศึกษาของ ธานีินทร์ สุทธิบุญชูร (2545) รวมถึง Harrison and Hubbard (1998) พบว่า อายุการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ การที่บุคลากรมีอายุการทำงานมาก จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากตามไปด้วย และยังเป็นความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความภูมิใจในการเป็นสมาชิกในองค์กร และความต้องการคงอยู่ของบุคลากร

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรนั่นเอง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรมีส่วนสำคัญยิ่งต่อองค์กร เพราะหากพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานในด้านบวกก็จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ในขณะเดียวกัน หากพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานในทางลบ เช่น มาทำงานสาย ขาดงานบ่อย ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจนมีความตั้งใจในการลาออกจากงาน ย่อมส่งผลเสียอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร

Baron & Greenberg (อ้างถึงใน ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 26) แสดงความเห็นว่าการศึกษามององค์กร หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยการศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และทำให้บุคคลทำงานในองค์กรมีความสุข

Robbins (อ้างถึงใน ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 26) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาผลกระทบของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และ โครงสร้างในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีจุดประสงค์ในการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

Steers (อ้างถึงใน ชนิกา แสงสร, 2550, หน้า 36) กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานว่า พฤติกรรมการทำงานมาจากสิ่งกำหนดหลายอย่าง ถ้าหากรู้ว่าสิ่งใดเป็นตัวกำหนดหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จะสามารถตั้งเป็นกฎเกณฑ์ที่แน่นอน และนำไปใช้ในการทำนายพฤติกรรมการทำงานได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการอธิบายความหมายของพฤติกรรมองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์การในภาพรวม ในลำดับต่อไป จะเป็นการอธิบายความหมายของพฤติกรรมการทำงานหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Connellan (อ้างถึงใน ชนิกา แสงสร, 2550, หน้า 37) กล่าวว่าพฤติกรรมการทำงานคือ การปฏิบัติงานที่สามารถเห็นวัด และอธิบายได้ ปัญหาในการตัดสินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานว่า พฤติกรรมใดดี หรือพฤติกรรมใดไม่ดี เป็นสิ่งที่กำหนดได้ยาก เนื่องจากพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดี จะแตกต่างกันไปในแต่ละอาชีพการจะระบุถึงพฤติกรรมการทำงานจึงขึ้นอยู่กับว่าคุณคนนั้นทำอาชีพอะไร

Davis (อ้างถึงใน ถนอมศรี แดงศรี, 2551, หน้า 24) ที่ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมการทำงานของคุณคนในองค์การค่อนข้างจะทำนายยาก เราจึงใช้การสังเกตจากพฤติกรรมที่ปรากฏ เพราะมันหมายถึงการแสดงออก อันเนื่องมาจากสภาพภายในจิตใจ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

White (อ้างถึงใน ชนิกา แสงสร, 2550, หน้า 36) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การกระทำที่ปรากฏออกมาเพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงาน โดยมีกลไกกำกับสั่งการจากความคิด ความรู้สึกที่มีอยู่ภายในตลอดเวลา

ธวัชชัย คำแหงพล (2545, หน้า 30) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย หรือ กิจกรรมที่ตนตั้งใจจะทำ โดยใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 56) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การพูดคุย การรับคำสั่ง การเขียนรายงาน การตรวจนับสินค้า เป็นต้น ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เป็นประโยชน์หรือให้โทษต่อองค์การก็ได้

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2539, หน้า 45) ให้ความหมาย พฤติกรรมการทำงานว่า เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำแสดงออกตอบสนอง หรือ ได้ตอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งสิ่งใดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ที่สามารถสังเกตได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมเป็นคุณสมบัติหรือเป็นลักษณะประจำตัวของทุกสิ่งที่มีชีวิต ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาเฉพาะมนุษย์เท่านั้น เพราะเหตุว่า มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในหลายปัจจัยที่ประกอบกันเข้าเป็นองค์การเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ ดังได้กล่าวไว้แล้วว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และบุคคลนี้หาใช่สิ่งที่ผู้บริหารงานจะปั้นได้รูปตามชอบใจของตนได้ เพราะแต่ละบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นกลุ่มคนนั้น ต่างก็มีบุคลิกลักษณะ มีความต้องการและมีคุณค่า (value) แตกต่างกันไปโดย

ธรรมชาติ ความพยายามที่จะปั้นบุคคลให้เป็นไปตามรูปแบบที่ผู้บริหารต้องการย่อมเป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจจากบุคคล ดังนั้นนักบริหารที่ฉลาดจึงใช้วิธีชักจูงและโน้มน้าวมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ พร้อมกันนั้นก็ต้องก่อให้เกิดการประนีประนอม ระหว่างจุดประสงค์ขององค์การกับจุดประสงค์ของบุคคลให้สอดคล้องกันหรือมีการขัดแย้งน้อยที่สุดด้วย ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับแนวโน้มนำพฤติกรรมการทำงานในอนาคตการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับมนุษย์เพราะการทำงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ได้ทั้งทางด้านความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งจะทำให้บุคคลได้รู้จักคุณค่าในตนเอง เกิดความภาคภูมิใจ

นอกจากนี้ พฤติกรรมการทำงานยังเป็นสิ่งบ่งบอกถึงการยอมรับของคนในสังคม (พรพรรณ อุ่นจันทร์, 2543 หน้า 24) การขาดงาน (absenteeism) การที่พนักงานไม่มาทำงานนั้น ถือเป็นความล้มเหลวในการรายงาน การทำงานและงานการจัดการ ในประเด็นนี้เรามีข้อสมมติว่า ผลประโยชน์ขององค์การจะมากขึ้นเมื่อการขาดงานของพนักงานน้อยลง การออกจากงาน (turnover) เป็นการสูญเสียพนักงานขององค์การ เนื่องจากกลุ่มพนักงานต้องออกจากงาน ด้วยเหตุผลต่าง ๆ การหมุนเวียนที่มากเกินไปหรือผู้ทำงานที่มีคุณค่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ พฤติกรรมการทำงานยังเกี่ยวข้องกับผลผลิตที่องค์การจะได้รับ ตลอดจนความพึงพอใจของพนักงานที่จะมีต่องานทำตนเองทำหรือปฏิบัติหน้าที่

ซึ่ง ธวัชชัย คำแหงพล (2545, หน้า 38) สรุปประเภทของพฤติกรรมการทำงาน ไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. พฤติกรรมการทำงานแบบมุ่งอนาคต และควบคุมตนเอง หมายถึง พฤติกรรมการทำงานในลักษณะไม่คล้อยตามผู้อื่นไปในทางเสื่อมเสีย การประพฤติตรงตามที่พูด ทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความอดทนและตั้งใจ

2. พฤติกรรมการเตรียมตัวเพื่อการทำงานในอนาคต หมายถึง การศึกษาหาความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน การแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการทำงาน การปรึกษากับผู้รู้เมื่อมีปัญหาในการทำงาน การรู้จักสังเกตและบันทึกสิ่งที่พบเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

3. พฤติกรรมการทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานในอนาคต หมายถึง การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน การรู้จักอดกลั้นที่จะตอบโต้เพราะเห็นความสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน การยอมเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน การพิจารณาข้อมูลให้รอบคอบก่อนการตัดสินใจ เป็นต้น

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การกระทำที่ปรากฏออกมาเพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงาน โดยมีกลไกกำกับสั่งการจากความคิด ความรู้สึกที่มีอยู่ภายใน

ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งที่แสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานประกอบด้วย ผลผลิต การขาดงาน การลาออกจากงาน และความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีพฤติกรรมการทำงานของ Alfred Adler

แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีจิตวิทยาของ Alfred Adler (อ้างถึงในภาสันต์ นุพาสันต์, 2544, หน้า 30) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม เห็นว่าพฤติกรรมทั้งหมดของมนุษย์เกิดขึ้นใน แวดวงของสังคมมนุษย์ หรือเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ต้องการเกี่ยวข้องแลกเปลี่ยน และการที่บุคคลมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่สร้างขึ้น หรือทั้งหมดที่เขาสังกัดอยู่ หรือความรู้สึกว่าตัวเองเกิดมาจากสังคมนั้น ตัวเองจะต้องอุทิศ เสียสละ และร่วมมืออย่างเท่าเทียมกับคนอื่น ซึ่งหมายถึงความสนใจสังคมนั้นเอง

ทฤษฎีพฤติกรรมการทำงานของ Albert Bandura

Bandura (อ้างถึงใน ประเทือง ภูมิภักทราคม, 2535, หน้า 45) กล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลว่าประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. ตัวกำหนดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นก่อนพฤติกรรม ซึ่ง Bandura ได้อธิบายเรื่องนี้ว่า ถ้ามีเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมเช่นนั้นประจำสม่ำเสมอ จะทำให้บุคคลสามารถคาดการณ์ได้ว่า ถ้ามีสิ่งหนึ่งเกิดขึ้นแล้วจะมีอีกสิ่งหนึ่งตามมา การรู้ความสัมพันธ์เงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้บุคคลสามารถทำนายเหตุการณ์ได้ว่า อะไรจะเกิดขึ้นอย่างไรภายใต้ภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อน ถ้าบุคคลนั้นมีความสามารถทางสติปัญญาสูงก็จะสามารถคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และจะเลือกกระทำหรือแสดงพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับการคาดการณ์ของเขา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าหนึ่งกับอีกสิ่งเร้าหนึ่งนั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าหนึ่งกับอีกสิ่งเร้าหนึ่งนี้จะมีผลต่อการเกิดหรือไม่เกิดพฤติกรรม จะมีผลต่อการคงอยู่หรือการหายของพฤติกรรมของบุคคลเพราะบุคคลจะยึดเอาสิ่งเร้าหนึ่งมาทำนายการเกิดของอีกสิ่งเร้าหนึ่ง เช่น เห็นท้องฟ้ามีครีเม่ บุคคลรีบเดินทางกลับบ้าน ทั้งนี้เพราะคาดการณ์ว่าฝนจะต้องตกลงมาแน่นอน ฉะนั้น ตัวกำหนดพฤติกรรมที่เป็นสิ่งเร้าจึงได้แก่ สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมและเป็นสิ่งเร้าที่ปรากฏในสภาพแวดล้อมของบุคคล ซึ่งเกิดก่อนพฤติกรรม จึงเรียกดตัวกำหนดพฤติกรรมนี้อีกอย่างหนึ่งว่า ตัวกำหนดพฤติกรรมที่เกิดก่อนพฤติกรรม ซึ่งก็คือสิ่งเร้านั่นเอง

2. ตัวกำหนดที่เป็นผลกระทบ ซึ่ง Bandura มีความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสังคมของมนุษย์เป็นการเรียนรู้เงื่อนไขผลกระทบว่า พฤติกรรมใดกระทำแล้วจะได้รับรางวัลหรือผลกระทบทางบวก และพฤติกรรมใดกระทำแล้วจะได้รับผลกระทบทางลบ การเรียนรู้เงื่อนไขผลกระทบ

ดังกล่าวจะทำให้มนุษย์เลือกกระทำพฤติกรรมที่ได้รับผลกระทบทางบวกหรือการเสริมแรง และจะหลีกเลี่ยงการกระทำพฤติกรรมที่จะได้รับผลกระทบทางลบหรือการลงโทษ ดังนั้นการเกิดพฤติกรรมจึงขึ้นอยู่กับผลกระทบอีกด้วย ถ้ากระทำพฤติกรรมใดแล้วได้รับผลกระทบทางบวกพฤติกรรมนั้นก็จะมีขึ้นอีก และถ้ากระทำพฤติกรรมใดแล้วได้รับผลกระทบทางลบ พฤติกรรมนั้นก็จะมีลดลงหรือหายไป อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้เงื่อนไขผลกระทบนี้สามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากประสบการณ์และจากการสังเกตจากตัวแบบหรือการกระทำของผู้อื่นที่สังเกตเห็นซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางอ้อม จากการศึกษาของ Albert Bandura พบว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดหรือไม่ขึ้นอยู่กับความคาดหวังว่า เมื่อกระทำพฤติกรรมนั้นจะได้รับผลตามที่ต้องการหรือไม่ ถ้าหากบุคคลเรียนรู้ว่าการกระทำนั้นจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่รับรู้ว่าตนเองมีความสามารถไม่พอที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น ก็จะมีแนวโน้มว่าบุคคลจะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดหวัง นอกจากนี้ยังมีผลต่อการกระทำกิจกรรมที่ยุ่งยากซับซ้อนได้สำเร็จหรือไม่ เนื่องจากความมั่นใจว่าตนเองมีความสามารถเพียงใดจะเป็นตัวชี้ว่าบุคคลจะมีความพยายามทำงานมากน้อยเพียงใด ถ้าบุคคลเชื่อว่าตนเองไม่มีความสามารถพอที่จะทำกิจกรรมให้สำเร็จจะเกิดความกลัว และนอกจากนี้ Albert Bandura ยังกล่าวถึงการกระทำพฤติกรรมของบุคคลว่า บุคคลจะไม่กระทำพฤติกรรมนั้นก็ไม่ได้ ถ้ามีปัจจัยต่อไปนี้

- 1) ขาดสิ่งจูงใจ หรือถูกบังคับจากภายนอกให้กระทำ
- 2) การตัดสินใจผิดพลาดที่ผิดพลาดไป นั่นคือ การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับผลกระทบที่ตนเองจะได้รับจากการกระทำพฤติกรรมนั้นผิดพลาดไป ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีค่าที่ตนจะกระทำพฤติกรรมนั้น
- 3) ความไม่ทันการณ์ในการประเมินความสามารถของตนเอง เพราะประสบการณ์ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถ้าบุคคลไม่ได้ประเมินตนเองตลอดเวลา จะทำให้บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนผิดพลาดไป อันมีผลทำให้บุคคลไม่กระทำพฤติกรรม
- 4) การประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองผิดพลาด เช่น บุคคลที่ประเมินว่าตนเองมีความสามารถต่ำในการกระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง เขาก็จะไม่กระทำพฤติกรรมนั้น
- 5) การประเมินความสำคัญของทักษะย่อย ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการกระทำพฤติกรรมผิดพลาด นั่นก็คือ การที่บุคคลคิดว่าเขาขาดทักษะหรือมีทักษะในด้านต่าง ๆ ไม่เพียงพอ เขาจึงไม่กระทำพฤติกรรมนั้น
- 6) เป้าหมายของการกระทำมีลักษณะคลุมเครือ ไม่ชัดเจน และเป้าหมายนั้นไม่สามารถปฏิบัติได้

7) การรับรู้ตนเองที่ไม่ถูกต้อง บุคคลที่รับรู้ตนเองไม่ถูกต้องนั้น อาจเป็นผลมาจากการกระทำที่มีลักษณะคลุมเครือ ไม่ชัดเจนหรืออาจถูกบังคับให้กระทำ หรือได้รับข้อมูลจากภายนอกมาอย่างไม่ถูกต้อง

ลักษณะของพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ในแนวคิดของ Beach (อ้างถึงใน ชนิกา แสงสร, 2550, หน้า 41) คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ทักษะที่ดี ความอดทน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรอบคอบ ความมีวินัยและทักษะในการเข้าสังคม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ต้องการของหน่วยงาน ในขณะที่ อังคณา จรรยาวิวัฒน์กุล (2546, หน้า 28) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ เจตคติที่ดี ความอดทน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรอบคอบ ความมีวินัย ซึ่งสอดคล้องกับ คำกล่าวของ ชูศักดิ์ เจนประ โคน (2544, หน้า 163) ที่กล่าวถึง พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพว่าประกอบด้วยความรู้และวิจารณญาณ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบที่มีต่องาน และแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ นั้น จะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป

Porter and Bigley (อ้างถึงใน ชนิกา แสงสร, 2550, หน้า 48) กล่าวว่า ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานได้แก่

1. สภาพทางเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงานสามารถทำให้พนักงานมีความคิดหรือสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงงานได้ ในกรณีที่ตลาดแรงงานมีอัตราการจ้างแรงงานต่ำ ก็จะส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะคงอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ
2. ระบบการให้รางวัล ระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน ระบบนี้เป็นระบบที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมการทำงานอย่างทุ่มเทและใส่ใจ และพบว่าระบบการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก และอัตราการขาดงานด้วย และหากระบบการให้ผลตอบแทนหรือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้อัตราการขาดงานต่ำลง และอัตราการลาออกต่ำด้วย
3. บรรทัดฐานของกลุ่ม กลุ่มงานสามารถเป็นตัวผลักดันและกระตุ้นการทำงานของผู้ร่วมงานในกลุ่ม เช่น การคาดหวังที่สูงจากบรรทัดฐานของผลงานจากกลุ่ม จะเป็นตัวกระตุ้นให้

พนักงาน หรือผู้ร่วมงานในกลุ่มมีแรงจูงใจสูงขึ้น และต้องการที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษาบรรทัดฐานของกลุ่มไว้ แทนที่จะหลีกเลี่ยงงานนั้น ๆ

4. จริยธรรมส่วนบุคคล พนักงานที่มีความรู้สึกว่า อาจจะมาทำงานนั้นจะมีความสัมพันธ์กัน โดยตรงกับจริยธรรมที่เข้มแข็งของพนักงานผู้นั้น

5. ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจุบันนี้เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่ง เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแทนของความเห็นที่สอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงานและเป้าหมายขององค์กร และมีความเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยสรุปคือ หากพนักงานแน่ใจในองค์กรของตน พวกเขาก็จะมีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

Davis (อ้างถึง ถนอมศรี แดงศรี, 2551, หน้า 42) สรุปว่าปัจจัยที่มีผลและเป็นตัวแปรสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน มีดังนี้

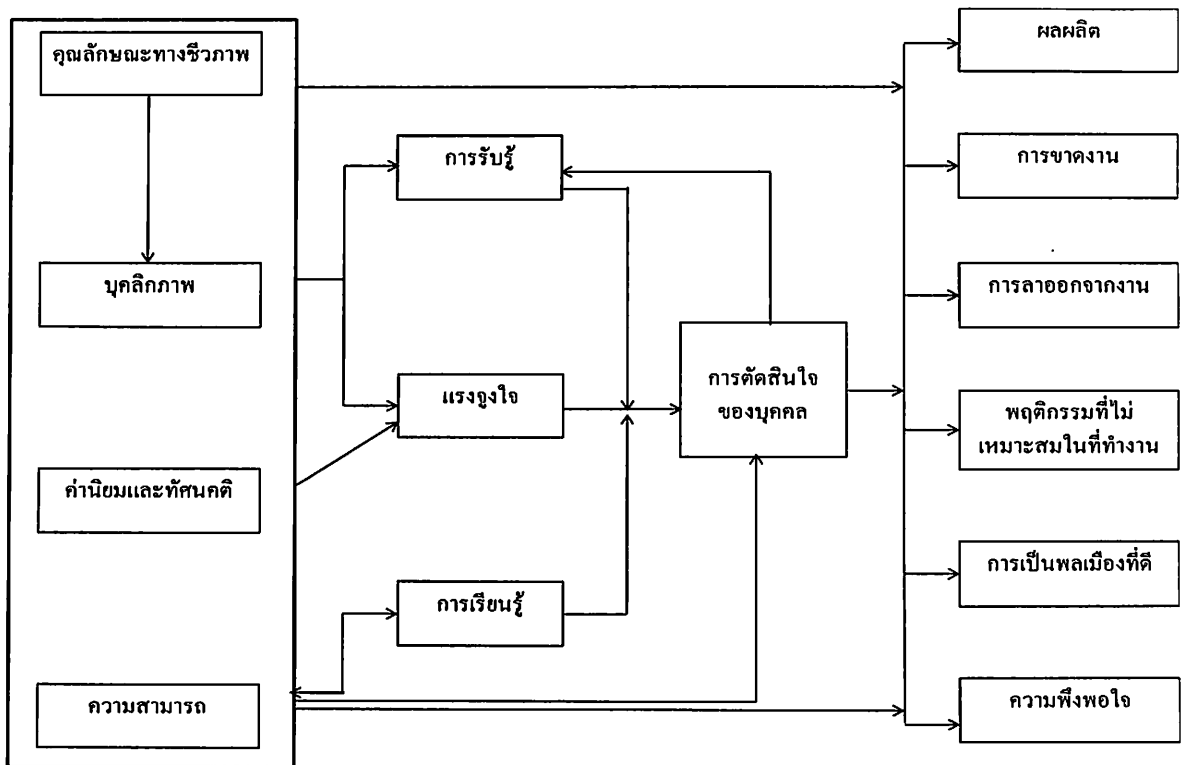
1. อายุ พนักงานที่มีอายุมากจะมีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย
2. ตำแหน่ง บุคคลที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ

3. สภาพการทำงานในองค์กร เนื่องจาก บุคคลในองค์กรจะเปรียบเทียบวิถีชีวิตของพวกเขาว่าสอดคล้องกับสภาพขององค์กรหรือไม่

4. การได้รับผลตอบกลับ (feed back) เป็นการบ่งบอกว่าพวกเขาได้ดีหรือไม่เพียงใด

ประภาวดี ดุลยจินดา (2544, หน้า 31) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานว่า ประกอบด้วย เจตคติเนื่องจากเจตคติเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของพฤติกรรมในการทำงาน คนเราแสดงพฤติกรรมเมื่อต้องการหรือเรียกร้องความสนใจ หรือเลียนแบบ โดยมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและทัศนคติ ค่านิยม คือ วิธีการหรือแบบอย่างของความประพฤติที่บุคคลเห็นว่าดีและพอใจ จะยึดเอาเป็นแนวทางปฏิบัติ ระบบค่านิยมสัมพันธ์กับอิสรภาพ ความพอใจ ความนับถือตนเอง ความซื่อสัตย์ ความเชื่อฟัง ความเสมอภาค

Robbins and Judge (2007, p.9) เสนอแบบจำลองพฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคลหรือ OB Model Stage II ดังแสดงในภาพที่ 2-3



ภาพประกอบที่ 2-3 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลหรือ OB Model Stage II

ที่มา Robbins and Judge (2007)

จากภาพประกอบที่ 2-3 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยในระดับที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะทางชีวภาพ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส และอายุงาน
2. บุคลิกภาพ บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล เช่น บุคลิกภาพส่วนหนึ่งถูกกำหนด โดยสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ อีกส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่ผ่านมา
3. ความสามารถ เป็นศักยภาพของบุคคลที่จะทำงานต่าง ๆ ในตำแหน่งหน้าที่ของตน ซึ่งมีทั้งความสามารถทางปัญญา ความสามารถทางร่างกาย และความสามารถในงานตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
4. ค่านิยมและทัศนคติ บุคคลถูกหล่อหลอมและขัดเกลาทางสังคมให้มีค่านิยมและทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น ต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น ต่อวิชาชีพ ต่อลักษณะงาน เป็นต้น
5. การรับรู้ เป็นกระบวนการจัดระบบและให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ และการแสดงออกต่อสิ่งนั้น ๆ โดยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในบุคคล

6. แรงจูงใจ เป็นความปรารถนาที่จะใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้องค์การบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้ ภายใต้เงื่อนไขว่า ความพยายามดังกล่าวจะนำไปสู่การบรรลุความต้องการของบุคคล

7. การเรียนรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะถาวร อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคล ทฤษฎีการเรียนรู้ได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ ว่าบุคคลจะมีพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัล หรือคาดหวังว่าจะได้รับผลดีเป็นการ ตอบแทนและหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ทำให้ถูกลงโทษหรือคาดหวังว่าจะเกิดผลเสียตามมา การให้รางวัล การส่งเสริมสนับสนุน หรือการลงโทษจึงเป็นประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

นอกจากนั้น จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่แตกต่างทางด้านชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยมทัศนคติ ความสามารถ การรับรู้ การจูงใจ และการเรียนรู้ มีผลต่อพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา รวมทั้งวัฒนธรรมของชาติ ก็ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับปัจเจกบุคคลด้วยเหมือนกัน ตัวแปรดังกล่าวข้างต้น ล้วนเป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์การในรูปของการขาดงาน ผลผลิต การลาออกจากงาน และความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่สำคัญ โดยแต่ละตัวแปรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลผลิต (productivity) คือ การสร้างผลผลิตให้กับองค์การ โดยวัดจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ โดยประสิทธิภาพของผลผลิต (efficiency) หมายถึง บุคคลสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ใช้ค่าใช้จ่ายต่ำ ส่วนประสิทธิผลของผลผลิต (effectiveness) หมายถึง บุคคลสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์การได้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ

2. การขาดงาน (absenteeism) คือ การมาทำงานของบุคคลในองค์การไม่สม่ำเสมอ หรือการหยุดงานของบุคคลในวันทำงาน ซึ่งการขาดงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การขาดงานที่ไม่ได้ตั้งใจ และ การตั้งใจขาดงาน

3. การออกจากการงาน (turnover) คือ การถอนตัวหรือออกจากการงานของบุคคลอย่างถาวร ซึ่งการออกจากการงานของบุคคลนี้มีทั้งความเต็มใจและไม่เต็มใจที่จะลาออกจากการงาน

4. พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในที่ทำงาน (deviant "workplace behavior") หรือการแสดงออกที่ไม่สุภาพ หรือการแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสมของบุคคลในองค์การ คือการที่บุคคลฝ่าฝืนละเมิด หรือกระทำผิดบรรทัดฐานที่สำคัญขององค์การ

5. พฤติกรรมเป็นพลเมืองในองค์กร (organizational citizenship behavior) คือ พฤติกรรมที่ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นพฤติกรรมที่บุคคลตั้งใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของงาน แต่งานนั้นส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร

6. ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) คือ ความรู้สึกของบุคคลมีต่องาน บุคคลที่มีความพอใจในงานสูงก็จะมีทัศนคติต่องานในทางบวก ส่วนบุคคลที่ไม่พอใจในงานก็จะมีทัศนคติต่องานในทางลบซึ่งสามารถแบ่งการแสดงออกของพนักงานซึ่งไม่พอใจในงานได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

6.1 ทางออก (exit) เป็นความไม่พอใจที่จะแสดงออกโดยการกระทำที่รวดเร็วโดยการทำลาย (ลาออกหรือมองหาตำแหน่งใหม่)

6.2 เสียง (voice) เป็นความไม่พอใจที่แสดงออกโดยการกระทำที่รวดเร็วในทางสร้างสรรค์ โดยการแนะนำให้มีการปรับปรุงสภาพต่าง ๆ ที่ดีขึ้น การอภิปรายปัญหากับหัวหน้าและมีกิจกรรมกับสภาพแรงงาน

6.3 ความจงรักภักดี (loyalty) เป็นความไม่พอใจที่แสดงออกโดยการกระทำที่นิ่งเฉยในการสร้างสรรค์ รอคอยสภาพที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการพูดคุยเกี่ยวกับองค์กร เมื่อเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ภายนอกในด้านดี เพราะมีความไว้วางใจในองค์กรเกี่ยวกับการบริหารที่ถูกต้อง

6.4 การเพิกเฉย (Neglect) เป็นความไม่พอใจที่แสดงออกโดยการกระทำที่นิ่งเฉยในการทำลายคือ อยู่เฉย ๆ รอให้สถานการณ์เลวร้ายขึ้น ลดความพยายามในการทำงานและทำงานผิดพลาดมากขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยในระดับบุคคลหรือพฤติกรรมปัจเจกบุคคล (individual level) ที่มุ่งศึกษาผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย (1) ผลผลิต (2) การขาดงาน (3) การลาออก และ (4) ความพึงพอใจในงาน

1. ผลผลิต หมายถึง ผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่ง ธรณี (กีร์ติบุตร) มหานนท์ (2529, หน้า 97) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กรและส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนอื่น ๆ ในขณะที่ ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์ (2548, หน้า 13) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรส่งผลให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน พยายามแก้ไขปัญหาลูกจ้างให้กับองค์กรอย่างไม่ย่อท้อ ส่งผลให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่ สุกานดา สุขคติสันต์ (2540, หน้า 18) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง พนักงานจะมีความพยายามในการปฏิบัติงาน แม้ว่าความพยายามนั้นจะไม่สามารถรับประกันได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้ดี แต่ความพยายามดังกล่าว ทำให้สามารถคาดการณ์ได้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจะมีผลดีแก่องค์กร

2. การขาดงาน การที่พนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กร พนักงานจะหาทางหลีกเลี่ยงการทำงาน หรือไม่มีความทุ่มเทให้กับการทำงาน Porter and Steers (อ้างถึงใน อรรถา นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2547, หน้า 47) พบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรจะมีการขาดงานในอัตราที่ต่ำ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 34-40) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การขาดงาน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของชวลัญญ์ เหล่าพูนพัฒน์ (2548, หน้า 13) ที่พบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึกรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมาทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการขาดงานโดยสมัครใจ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการขาดงานที่เกิดขึ้นโดยไม่สมัครใจ เช่น ป่วย หรือ เหตุผลจำเป็นทางครอบครัว เป็นต้น

3. การลาออกจากงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่ง สุกานดา สุภคติสันต์ (2540, หน้า 18) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะต้องการคงอยู่กับองค์กร และทำงานเพื่อบังคับให้เข้าหมายขององค์กร และหากองค์กรสามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานน้อยลง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549, หน้า 56) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการลาออกจากงานของพนักงาน โดยหากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความต้องการลาออกจากงานจะอยู่ในระดับต่ำ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานสูงนั่นเอง

4. ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ความผูกพันต่อองค์กรทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ไม่ขาดงานหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น นอกจากนั้น ยังทำให้พนักงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (กิติมา ปริดิติก (2529, หน้า 332-333)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกจากงาน

การลาออกจากงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน ตลอดจนสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่ รวมถึงส่งผลกระทบต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งการลาออกจากงานเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย เช่น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ หรือแม้แต่ขาดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นของการลาออกจาก

งานมากขึ้น ดังนั้น ในที่นี้จึงขอนำเสนอรายละเอียดของแนวคิดที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย ความหมายของการลาออกจากงาน สาเหตุของการลาออกจากงาน ผลกระทบของการลาออกจากงาน แนวทางในการศึกษาความตั้งใจลาออกจากงาน และวิธีการวัดความตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของการลาออกจากงาน

Pigors and Meyerss (1973, p. 220) ให้ความหมายของการลาออกจากงานว่า หมายถึง การเคลื่อนไหวของบุคลากรในลักษณะของการเข้าและการออกจากองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (1) การเข้าทำงาน (accessions) หมายถึง การจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน รวมถึงการรับพนักงานเก่ากลับเข้ามาทำงานด้วย และ (2) การออกจากงาน (separations) หมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน ซึ่งแบ่งออกได้หลายประเภท เช่น การลาออก การไล่ออก การเสียชีวิต และการปลดเกษียณ เป็นต้น

Price (1977, pp. 3-10) ให้ความหมายของ การลาออกจากงาน ไว้ว่า หมายถึง การเคลื่อนที่ออกนอกอาณาบริเวณของความเป็นพนักงานขององค์การ

Price and Mueller (1986, p.3) กล่าวว่า การลาออกจากงาน หมายถึง กระบวนการด้านพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของบุคคล กล่าวคือ เป็นการเคลื่อนไหวของบุคคลในการเข้า-ออกจากองค์การนั่นเอง

Sayles and Strauss (อ้างถึงใน ลออจิต อิงเจริญสุนทร, 2545, หน้า 52-53) การที่องค์การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องออกจากองค์การไป และในขณะเดียวกันก็จะมีการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน โดยที่พนักงานที่มาทำงานแทนนั้น อาจเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์การแบบนี้มาก่อน

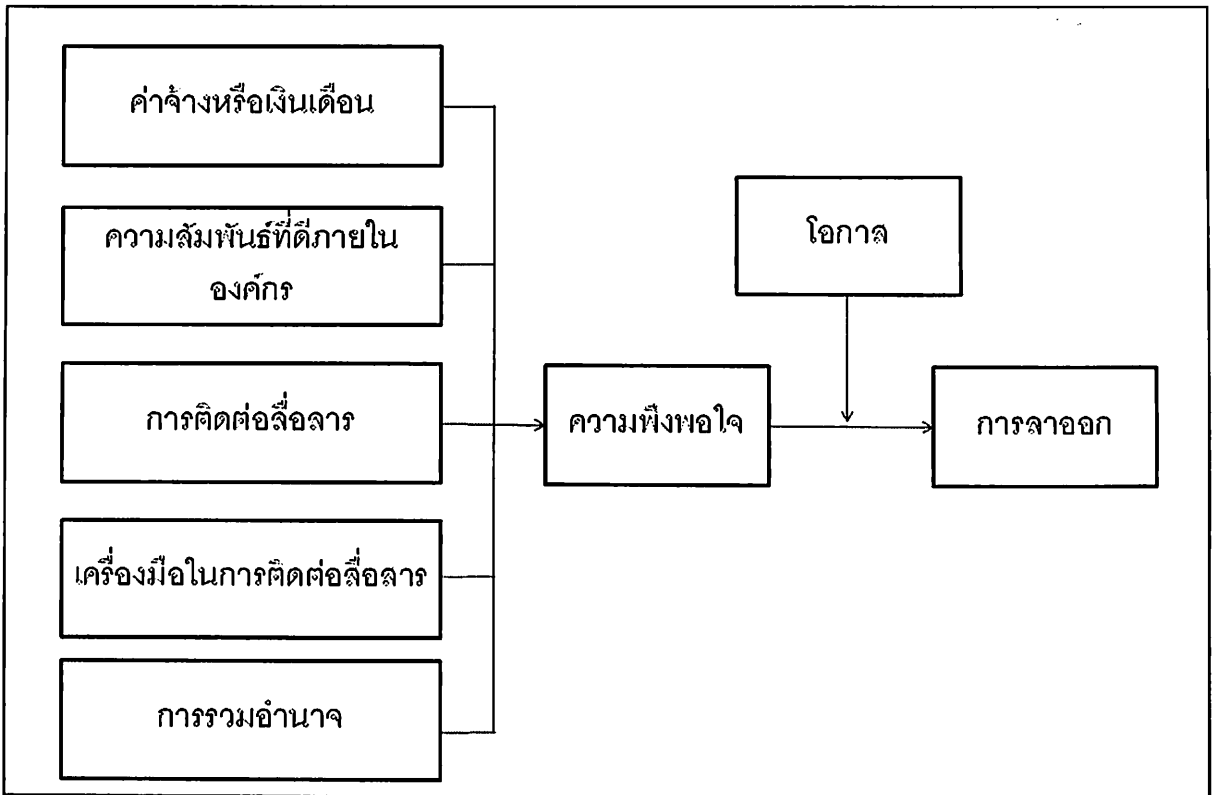
Sherman, Bohlander and Chruden (1992 อ้างถึงในดุจดาว มีปรีชา, 2539 หน้า 13) กล่าวว่า การลาออกเป็นตัวชี้วัด (indicator) ตัวหนึ่งในการประเมินคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การ

ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540, น. 8) กล่าวว่า การลาออกจากงาน หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นความประสงค์ของพนักงาน แต่ไม่รวมถึงการสิ้นสุดสภาพด้วยเหตุที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเกษียณอายุงาน การเสียชีวิต การเจ็บป่วยเรื้อรัง การถูกปลดออกและไล่ออก

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การลาออกจากงาน หมายถึง การสิ้นสุดขอความเป็นสมาชิกภาพขององค์การซึ่งเกิดจากทั้งความสมัครใจและไม่สมัครใจ เช่น การเกษียณอายุงาน การเสียชีวิต การถูกปลดออก และการถูกไล่ออก เป็นต้น

สาเหตุของการลาออกจากงาน

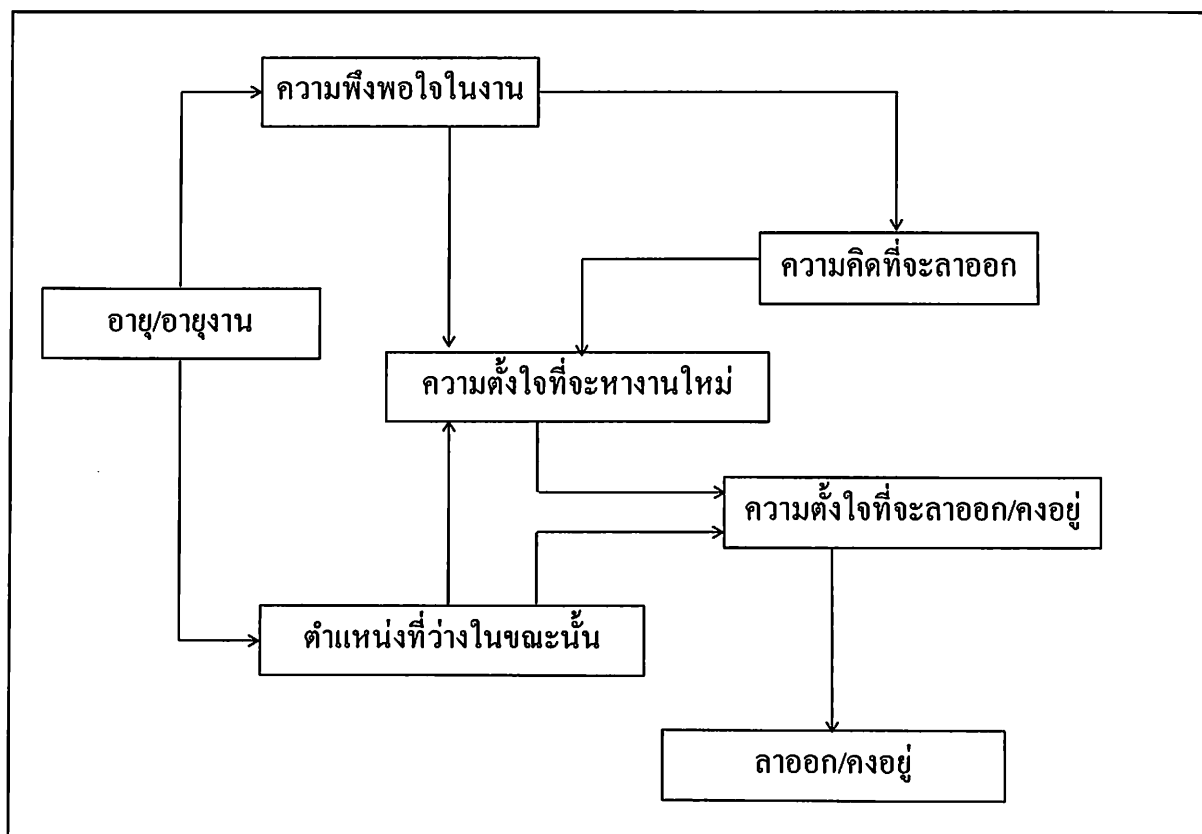
Price (1977, p. 20) กล่าวว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ (1) ตัวแปรเกี่ยวกับองค์การ เช่น ระดับของค่าจ้าง เงินเดือน ความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ระบบการติดต่อสื่อสาร เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร การรวมอำนาจ เป็นต้น (2) ตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสในการเลือกงาน และ (3) ตัวแปรเกี่ยวกับคนในองค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์การ ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 2-4



ภาพประกอบที่ 2-4 แบบจำลองการลาออกของ Price

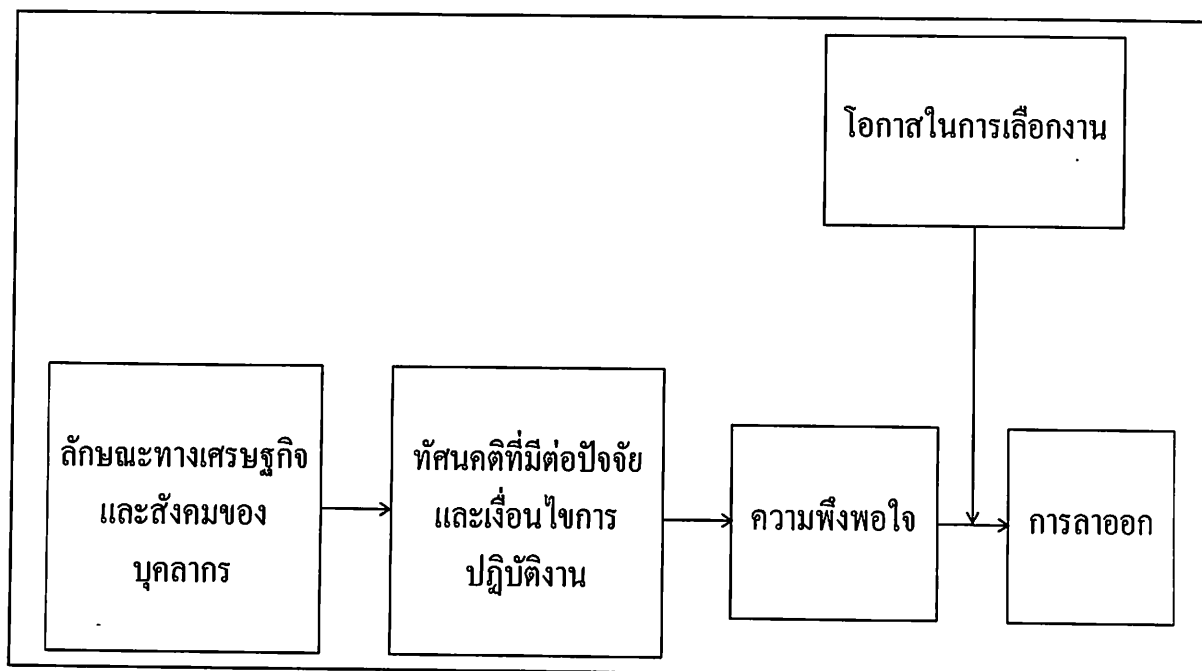
ที่มา. Price, 1977.

Mobley and Hollingworth (อ้างถึงใน ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540, หน้า 12) เสนอตัวแบบการลาออกจากงานโดยพบว่า อายุ และอายุงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน หากบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในงานก็คิดที่จะลาออกจากงาน มีความตั้งใจที่จะหางานใหม่ ตั้งใจลาออกจากงานและลาออกจากงานในที่สุด ในขณะที่เดียวกัน หากบุคคลมีโอกาสนในการได้งานใหม่ก็อาจเลือกตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์การได้ เช่นเดียวกัน ดังรายละเอียดในภาพที่ 2-5



ภาพประกอบที่ 2-5 ตัวแบบการลาออกจากงานของ Mobley and Hollingworth
ที่มา. ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540.

ส่วน ชุมพล เวสบุตร (อ้างถึงใน ตุ่มทอง สิรินุต, 2540, หน้า 16-17) เห็นว่าปัจจัยด้านลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขในการปฏิบัติงานหากบุคคลมีความพึงพอใจในเงื่อนไขต่าง ๆ บุคคลนั้นก็จะเป็นการเกิดความพึงพอใจในงาน ในทางกลับกันหากบุคคลไม่มีความพึงพอใจ ประกอบกับมีโอกาสในการเลือกงานใหม่ บุคคลนั้นอาจตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ ดังภาพที่ 2-6



ภาพประกอบที่ 2-6 ตัวแบบการลาออกจากงานของชุมพล เวสสุบุตร
 ที่มา. ตุ่มทอง สิรินุต, 2540.

จากภาพที่ 2-6 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคลากร เช่น รายได้ บรรยากาศการทำงานในองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สถานภาพและบทบาทภายในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของบุคลากร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน เมื่อมีปัจจัยดังุดจากภายนอกองค์กร เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น อาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากงานได้ ดังนั้น องค์กรควรพัฒนากลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรให้ทำงานกับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะทำได้

ผลกระทบของการลาออกจากงาน

อาจกล่าวได้ว่า การลาออกจากงานนั้นมิใช่จะส่งผลเสียต่อองค์กรเพียงด้านเดียว แต่การลาออกจากงานอาจส่งผลในด้านดีแก่องค์กรได้ด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ จึงจำแนกการอธิบายถึงผลกระทบของการลาออกจากงานต่อองค์กรทั้งสองด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบในด้านดี ประกอบด้วย (1) ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เพราะมีการสรรหาคนใหม่เข้ามาทดแทน และจากการศึกษาของ Staw (1983 อ้างถึงใน ถนอมจิต ดอกเข็ม, 2549, หน้า 12) พบว่า บุคคลจะมีความพยายามสูงสุดเมื่อเริ่มเข้าทำงาน ดังนั้น ความกระตือรือร้นในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยให้สูงขึ้นได้ (2) ลดความขัดแย้งรุนแรง ความขัดแย้งในที่ทำงานส่วนใหญ่จะเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้

บังคับบัญชา และความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยที่ความขัดแย้งนั้นไม่สามารถประนีประนอมได้ การลาออกจึงเป็นหนทางหนึ่งในการลดความขัดแย้งดังกล่าว

2. ผลกระทบในด้านลบ ประกอบด้วย (1) เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานแทน ซึ่งกระบวนการในการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง หากพนักงานที่ลาออกไปเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง ย่อมทำให้องค์กรต้องมีการลงทุนสูงเพื่อสรรหาพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน (2) เพิ่มค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานใหม่ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้งาน เพื่อเพิ่มทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้ทัดเทียมกับคนเก่า ซึ่งองค์กรจะต้องรับผิดชอบภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าว (3) ความวุ่นวายในการปฏิบัติงาน เพราะการลาออกอาจส่งผลเสียทำให้ระบบการทำงานหยุดชะงัก การทำงานขาดความต่อเนื่อง (4) ทำให้สมาชิกในองค์กรเสียขวัญ หากคนที่ลาออกเป็นพนักงานที่มีศักยภาพและเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และอาจส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีแก่องค์กร นอกจากนี้ การลาออกของพนักงานยังทำให้ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของสังคม ตกต่ำ และคุณภาพในการสื่อสารภายในองค์กรลดลงและขาดประสิทธิภาพ

แนวทางในการศึกษาความตั้งใจลาออกจากงาน

จารุพร แสงเป่า (2542, หน้า 13) เสนอว่าแนวทางในการศึกษาความตั้งใจลาออกจากงาน ประกอบด้วย 3 แนวทางหลัก ดังนี้

1. แนวทางการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral approach) แนวทางการศึกษาแบบนี้จะเน้นในเรื่องพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่ง Lawler (1971, pp.231-232) กล่าวว่า ความไม่พึงพอใจในเรื่องของค่าจ้างของพนักงานส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดขึ้นจากปฏิกิริยาที่พนักงานไม่พึงพอใจในค่าจ้างนั่นเอง ซึ่งความไม่พึงพอใจในค่าจ้างส่งผลหลายประการ เช่น ผลการปฏิบัติงานแย่ลง มีการต่อต้าน ประท้วง นัดหยุดงาน ความทุกข์ใจ การลาออกจากงาน ความไม่พึงพอใจในงาน และมีปัญหาด้านสุขภาพจิต เป็นต้น

2. แนวทางการศึกษาเชิงเศรษฐศาสตร์ (economic approach) แนวการศึกษาเชิงเศรษฐศาสตร์ จะเน้นการศึกษาเรื่องตลาดแรงงานและกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ซึ่งปัจจัยทั้งสองดังกล่าว จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการลาออกจากงาน ทั้งนี้เนื่องจากอัตราการจ้างงานเป็นตัวกำหนดโอกาสในการเปลี่ยนงาน ยกตัวอย่างเช่น หากตลาดแรงงานมีความต้องการในการจ้างงานสูง แต่จำนวนแรงงานในตลาดมีน้อย ดังนั้น จึงมีการปรับอัตราค่าจ้างให้สูงขึ้นเพื่อดึงดูดพนักงาน ทำให้เพิ่มโอกาสในการที่พนักงานจะเปลี่ยนงานไปทำงานกับองค์กรที่ให้ค่าจ้างสูงกว่า เป็นต้น

3. แนวทางการศึกษาเชิงจิตวิทยา (psychological approach) แนวการศึกษาแบบนี้เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมถึงทั้งสองแนวทางที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจากแนวคิดของ Price (1977, p. 84) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านค่าจ้าง การบูรณาการ การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการรวมอำนาจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวส่งผ่านให้เกิดความตั้งใจลาออกจากงานหรือคงอยู่กับองค์กรนั่นเอง

การวัดความตั้งใจลาออกจากงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดความตั้งใจลาออกจากงานปรากฏว่า Lum (1998, p. 312) เสนอวิธีการวัดความตั้งใจลาออกจากงาน โดยการสร้างมาตรวัดที่ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ คือ

1. ในช่วง 2-3 เดือนที่ผ่านมาคุณคิดถึงการทำงานอาชีพพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลอื่นหรือไม่
2. ในช่วง 2-3 เดือนที่ผ่านมา คุณคิดที่จะหางานใหม่ทำซึ่งไม่ใช่พยาบาลวิชาชีพหรือไม่
3. เมื่อพิจารณาทุกปัจจัยแล้วคุณคิดที่จะลาออกจากงานภายในปีหน้าหรือไม่

ส่วน Peter, Jan and Arnold (1999, p. 1364) เสนอแนวทางในการวัดความตั้งใจลาออกจากงาน โดยการใช้คำถามเพียงคำถามเดียว โดยถามตรง ๆ ว่าคุณมีการวางแผนที่จะลาออกจากงานภายใน 1 ปี หรือไม่ โดยมาตรวัดดังกล่าวเป็นมาตรวัดความคิดเห็น 6 ระดับ

ในขณะที่ Commeiras and Fournier (2001, p. 244) เสนอมาตรวัดความตั้งใจลาออกจากงาน โดยประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ดังนี้

1. ท่านตั้งใจมองหางานใหม่ในตำแหน่งวิศวกรฝ่ายขายกับบริษัทอื่น ๆ
2. ท่านจะตัดสินใจไปร่วมงานกับบริษัทอื่นที่มีการบริหารจัดการโครงการอย่างดีเยี่ยม
3. ท่านจะลาออกจากงานหากบริษัทอื่นเสนอให้ตำแหน่งงานที่ดีกว่าบริษัทเดิมแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม

4. ท่านพร้อมที่จะลาออกจากงานหากบริษัทใหม่ให้เงินเดือนสูงกว่า

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวทางการวัดความตั้งใจลาออกจากงานตามแนวทางของ Commeiras and Fournier (2001) เป็นหลัก เนื่องจากมีลักษณะของคำถามที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทุกอาชีพและองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

จารุภรณ์ เภระทัต (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาวิจัย พบว่า การที่เจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนาทำงานด้วยความขยันขันแข็ง และมีประสิทธิภาพสูงนั้น เป็นเฉพาะที่ได้รับการตอบสนองปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยลักษณะของงานซึ่งน่าสนใจท้าทาย ให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ในการแสดงสมรรถนะและสร้างเสริมสมรรถนะ ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ที่มีต่อการตอบสนองปัจจัย คำจูง โดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเกี่ยวกับสภาพการทำงานและความรู้สึกเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทน ซึ่งมีผลให้มีอัตราการลาออกและ โอนย้ายสูง

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนวนคร โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผลการศึกษา พบว่า เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด

ต้นติมา ดวงโยธา (2540) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต ผลการศึกษาพบว่า

1. พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิตส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง
2. พยาบาลวิชาชีพ ที่มีทัศนคติต่อการทำงานด้านการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวชต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงาน ของพยาบาลวิชาชีพ ตามตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่บุคลิกภาพ ประสบการณ์จากการได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพศ อายุ สภาพการที่ บุตร รายได้ต่อเดือน พบความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปรัชญา สีมาจารย์ (2527) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล ผลการศึกษาพบว่า บรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัล มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนบรรณารักษ์ที่ไม่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาตามรายปัจจัยพบว่า บรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในการทำงาน ในปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้าน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนในปัจจัยค้ำจุน มีแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านรายได้ บรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัล มีแรงจูงใจในปัจจัยจูงใจในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนในปัจจัยค้ำจุนมีแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านรายได้และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนั้น ยังพบว่า บรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในการทำงานในปัจจัยแต่ละด้านแตกต่างกัน โดยบรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัล มีแรงจูงใจในการทำงานทั้งในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน สูงกว่าบรรณารักษ์ที่ไม่ได้รับรางวัล

มงคล รติรุ่งโรจน์ (2549) ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจของผู้ชมการแสดงธุรกิจบันเทิงพื้นบ้าน คณะศิลป วิทยา มิตรชัย โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในคณะละครจำนวน 127 คน และผู้ชมจำนวน 400 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้าน เพศ ไม่มีความแตกต่างในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านการศึกษา รายได้ ฝ่ายงาน และอายุงานที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

ศรีประภา ถมกระจำ (2527) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของข้าราชการฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก ศึกษาเฉพาะกรณีของข้าราชการในสำนักงานงบประมาณ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพการจูงใจในการทำงานของข้าราชการฝ่ายปฏิบัติการของสำนักงานงบประมาณ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง สภาพการจูงใจในการทำงานของข้าราชการฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก ของสำนักงานงบประมาณอยู่ในระดับ ปานกลาง นอกจากนี้ ในการศึกษาวิจัยยังพบว่า ข้าราชการฝ่ายปฏิบัติการและข้าราชการฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกของสำนักงานที่มีเพศต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันและระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างกัน จะไม่มีความแตกต่างในเรื่องของสภาพการจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น สามารถสรุป ได้ว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นทัศนคติและความต้องการของแต่ละบุคคล แรงจูงใจอาจจะก่อให้เกิดคุณและโทษต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลดังกล่าว หรือต่อองค์การได้ทุกโอกาส เนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีสภาพ

ไม่คงที่ อาจจะมีลักษณะเป็นครั้งคราวไม่คงทนถาวร อาจจะมีสภาพอยู่ในระดับสูงในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จากนั้นอาจจะลดลงมาอยู่ในระดับต่ำได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแรงจูงใจนี้จะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์การ จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องคอยสังเกตและแก้ไขเมื่อเกิดสภาพการเปลี่ยนแปลงของแรงจูงใจของพนักงานในหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานตลอดไป

งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

Akroyd, Jackowski and Legg (2007) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของนักรังสีเทคนิค โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 3,000 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยปัจจัยเรื่ององค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยด้านประชากร นอกจากนี้ ยังพบว่า คนที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่า ในขณะที่หากพนักงานมีการรับรู้ถึงความชัดเจนของบทบาทมากขึ้นเท่าใด ย่อมทำให้มีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นด้วย

Ben-Bakr et al. (1994) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และการลาออกจากงานของบริษัทในซาอุดีอาระเบีย โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 442 คน ที่ทำงานในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจำนวน 22 แห่ง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายแนวโน้มการลาออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน

Clercq and Rius (2007) ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของสถานะในการทำงาน บรรยากาศขององค์การ และความเป็นเจ้าของกิจการ ว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของบริษัทต่าง ๆ ในเม็กซิโก โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 863 คน ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งส่วนบุคคล อายุงาน และการรับรู้เชิงจิตวิทยาเกี่ยวกับความปลอดภัย และการได้รับความสำคัญ รวมถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการทุ่มเทให้กับองค์การด้วย โดยหากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การมากขึ้นนั่นเอง

Cramer (1993) ทำการศึกษาเกี่ยวกับอายุงาน ความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในบริษัทด้านวิศวกรรมของประเทศอังกฤษแห่งหนึ่ง โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 853 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญในการทำนายถึงการมีความผูกพันต่อองค์การในระดับที่ต่ำคือความไม่พึงพอใจในเงินเดือน งาน และโครงสร้างของอาชีพ และพบว่า เพศชาย และคนที่มียุ่่น้อยจะมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ ในขณะที่ความพึงพอใจในเงินเดือนเป็นตัวทำนาย

ความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่าตัวแปรอื่น นอกจากนั้น การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

Finegan (2000) ศึกษาถึงผลกระทบของค่านิยมขององค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในบริษัทในเครือปิโตรเคมีแห่งหนึ่งจำนวน 121 คน ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยมขององค์กรมีส่วนสำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรด้วย

Harrison and Hubbard (1998) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรชาวเม็กซิโกที่ทำงานในบริษัทสัญชาติสหรัฐอเมริกาในเม็กซิโกแห่งหนึ่ง โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 83 คน ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และอายุเป็นปัจจัยสำคัญในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร นอกจากนั้น ยังพบว่า พฤติกรรมของผู้นำ และอายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยคนที่มีอายุงานมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากนั่นเอง

Mcclurg (1999) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของอุตสาหกรรมบริการช่วยเหลือชั่วคราว (Temporary-Help Service หรือ THS) โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน จากบริษัท 20 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านอายุตัว อายุงาน ผลตอบแทนที่ได้รับ ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในกลุ่มธุรกิจดังกล่าว

จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา สำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรในเขตสายไหมมีความผูกพันต่อสำนักงานเขตสายไหมในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ ส่วนปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่เปิดโอกาสให้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลป้อนกลับข้อมูลของงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน คือ ความสำคัญของตนต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ระบบพิจารณาความดีความชอบ ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร

ทัศนีย์ สร้อยฟ้า (2550) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในอุตสาหกรรมอู่เรือ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอยู่ด้วยกัน 6 ด้าน คือ ลักษณะของงาน ทีมงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หรือสายอาชีพ และปัจจัยด้านลูกค่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านผู้จัดการ มีความผูกพันในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล พบว่า อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันของบุคลากร มีผลต่อ

การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และระดับความผูกพันต่อองค์การ ยกเว้น อายุงาน และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันนั้นจะไม่มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ

ธานินทร์ สุทธิบุญชูร (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร วิทยาลัยศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานบุคลากรระดับหัวหน้างาน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเกินกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน คือ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำหาย งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจในกระบวนการของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้าในงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนความเข้าใจในกระบวนการของงาน มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ส่วนความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ส่วนปัจจัยด้านประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณคือคนที่พึ่งพิงได้ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์การ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยทางด้านความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความห่วงใยในอนาคตขององค์การ ความต้องการการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ อยู่ในระดับสูง ส่วนความเชื่อมั่น และยอมรับต่อเป้าหมายขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ คือ เพศ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ และความรู้สึกว่าคุณคือคนที่พึ่งพิงได้ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน และความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิก

ประสิทธิ์ สุขแก้ว (2544) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ ของข้าราชการตำรวจ สำนักงานจรตำรวจ พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเพศ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ส่วนในด้านการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม การได้รับการยอมรับในสังคม การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนสวัสดิการในองค์การ ความสมดุลของชีวิต สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความเพียงพอของรายได้ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การรองลงมา

ปาริชาติ ยิ่งประเสริฐ (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การกับการตั้งใจลาออก ของพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ และการตั้งใจลาออก ความพึงพอใจในงาน โดยรวม อยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในงาน ด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์การ โดย

รวมอยู่ในระดับสูง การตั้งใจลาออกโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพที่มีผลต่อการตั้งใจลาออก ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (.665) ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางลบ กับการตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (-.448) ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบ กับการตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (-.541)

วราเพ็ญ โกมะหะวงค์ (2544) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตวิภาวดี กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยลักษณะองค์กร และปัจจัยประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษาระยะเวลารับราชการครู ไม่พบความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กร

รุ่งอรุณ โพธิ์น้อมแดง (2548) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจค้าปลีกเครื่องสำอาง ศึกษากรณีบริษัทค้าปลีกเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความเชื่อ การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรในระดับต่ำ แต่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และมีความปรารถนาที่จะดำรงอยู่ในองค์กรในระดับสูง ในส่วนของระดับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เพศ ระดับการศึกษา และส่วนงานที่สังกัด มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สรารุช ชัยวิจิต (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจ กับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชันวาย (generation Y) ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การยกย่องนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความท้าทายในงาน และแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทน เทคโนโลยี ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพในการทำงาน ยกเว้น การนิเทศงานไม่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพในการทำงาน

ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) ศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด พบว่า บุคลากรที่มีความแตกต่างทางเพศจะมีความผูกพันที่แตกต่างกัน โดยเพศชายจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศหญิง ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปจะมีความผูกพันสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุช่วงอื่น ๆ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ

ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) พบว่า ปัจจัยที่มีผล หรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ (antecedents of organization commitment) แบ่งเป็น 4 ตัวแปรใหญ่ ๆ ได้แก่ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคล จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างมีความผูกพันต่อองค์การ เช่น อายุ สถานภาพในการทำงาน สมาชิกขององค์การที่มีอาวุโสทั้งอายุ และอายุการทำงาน จะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่า ส่วนระดับการศึกษาที่พบว่า เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ แต่ความสัมพันธ์นั้นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงมักจะมี ความผูกพันต่อองค์การน้อย ลักษณะความสัมพันธ์นี้อาจสามารถอธิบายได้ว่า เกิดขึ้นเพราะคนที่มีการศึกษาสูงมักมีการคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับจากองค์การสูง อีกทั้งคนที่มีการศึกษาสูงมักมีความเชื่อมั่นในตนเองเกี่ยวกับ โอกาสในการหางานใหม่ และเพศเป็นปัจจัยส่วนบุคคลอีกประการหนึ่งที่นักวิชาการให้ความสนใจจากการศึกษาพบว่า ผู้หญิงในลักษณะของกลุ่มจะมีความผูกพันมากกว่าผู้ชาย ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับโอกาสในการหางานทำของผู้หญิง นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ (personality) และพบว่าปัจจัยหลาย ๆ อย่างมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เช่น แรงจูงใจในการทำงาน การตระหนักหรือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนความต้องการของตน เป็นต้น (2) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ปัจจัยในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่งาน ที่พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน คนที่ได้ทำงานที่ทำท้าทายความสามารถสูง ซึ่งเขาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมาก ความเข้าใจในหน้าที่ หรือบทบาทในการทำงาน พบว่า ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การความพอใจในการทำงานซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การเช่นกัน ตลอดจนความพอใจในตัวเองหรือหน้าที่ที่ทำ (satisfaction with work itself) ความพอใจในการควบคุมดูแลของหัวหน้า (satisfaction with supervision) และความพอใจที่จะได้รับจากระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Satisfaction with promotion) คือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร (3) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์การ ปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวกับองค์การ หรือโครงสร้างขององค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์การ หรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน คนที่ทำงาน และรู้สึกว่าการกระจายอำนาจมาก หน้าที่การงานมีความสำคัญ และกฎข้อบังคับ ขั้นตอนในการงานที่ชัดเจน พบว่า มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่า คนที่ไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้หรือได้รับน้อยกว่า และ (4) ประสบการณ์จากการทำงาน ประสบการณ์ที่บุคลากรได้รับในระหว่าง

ทำงานกับองค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจ ความเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อองค์กรว่า องค์กรจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจ องค์กรสูงก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก

อรรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคาร ซีทีแบงก์ ประเทศไทย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ เงินเดือน และอายุงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน ปัจจัยด้านลักษณะงาน คือ ความมีอิสระในงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โอกาสก้าวหน้า ความท้าทายของงาน การป้อนกลับ มีผลต่อระดับความผูกพัน ส่วนลักษณะเฉพาะขององค์กร คือ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพัน ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน คือ ทักษะของบุคลากร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจขององค์กร ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งโดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

อรอุมา ศรีสว่าง (2544) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เอกชน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ส่วนปัจจัยค่าจูน และปัจจัยจิตใจ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ชลิตา ธนากิจเจริญสุข (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานและพฤติกรรมในการทำงาน กรณีศึกษาศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ โดยศึกษา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 263 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ในขณะที่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ด้านผู้บริหาร ด้านกลุ่มทำงาน ด้านงานที่ทำ ด้านสายงานหรือสายอาชีพ และด้านลูกจ้าง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน นอกจากนั้น ความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ด้านความสัมพันธ์ และด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน

นพวรรณ เล้าเกร็ง (2552) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน: กรณีศึกษา บริษัท ทูริซันส์ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน

297 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยลักษณะงานและปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

วีรวรรณ สิงหสุริยะ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ กรณีศึกษาที่โรงพยาบาลพญาไท โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 280 คน ผลการศึกษา พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่โรงพยาบาลพญาไทมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และความผูกพันต่อองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความผูกพันด้วยใจรัก รองลงมาได้แก่ความผูกพันต่อเนื้อ และ ความผูกพันจากมาตรฐานทางสังคม ตามลำดับ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพที่โรงพยาบาลพญาไท ในทิศทางบวก โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

งานวิจัยเกี่ยวกับการลาออกจากงาน

Camp (1994) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานต่อการลาออกจากงาน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 3,608 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการลาออกจากงาน นั่นคือ หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง บุคลากรจะมีแนวโน้มในการลาออกจากงานต่ำ ในขณะที่เดียวกันยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อการลาออกจากงานมากกว่าความพึงพอใจในงานอีกด้วย

Kingbury (อ้างถึงใน อัสมาภรณ์ ณ สงขลา, 2539, หน้า 21) พบว่าโอกาสความก้าวหน้าในงานหรือโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทในการกำหนดการเข้าหรือออกงาน ถ้าหากไม่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ความสามารถก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การเล่นพรรคเล่นพวก ก็จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในองค์กรทำให้ทำลายความตั้งใจ อุทิศดีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้หมดไปเป็นสาเหตุหนึ่งที่บุคคลในองค์กรพยายามแสวงหาเส้นทางใหม่โดยขอโยกย้ายโอนไปหน่วยงานที่ดีกว่า หรือลาออกไปทำงานที่อื่น นอกจากนี้ยังมีความมั่นคงในงาน ซึ่งถ้าองค์กรใดที่มีฐานะทางการเงินและสภาพการทำงานที่มั่นคง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบและความผิดอย่างเป็นระบบ บุคคลต่างๆ ก็จะหาโอกาสไปทำงานที่อื่นหรือกดดันภายในหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา ก็เป็นปัจจัยสำคัญหากบุคคลเป้าหมายต่อความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกจากงานอย่างไรก็ดีการลาออกหรือเคลื่อนย้ายแรงงานโดยความเต็มใจของแรงงานคือการลงทุนอย่างหนึ่งโดยที่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในช่วงเวลาต้นๆ เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลตอบแทนในระยะเวลาหลัง ถ้ามูลค่าในปัจจุบันของผลตอบแทนจากการโยกย้ายมีปริมาณเหนือกว่ามูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายก็คาดได้ว่าบุคคลนั้นจะตัดสินใจ

เปลี่ยนงานแต่ถ้ามูลค่าในปัจจุบันของผลตอบแทนไม่มากเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป บุคคลนั้นก็จะต้องตัดสินใจไม่เปลี่ยนงาน

Lee (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 74-78) ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับการลาออกของพนักงานในองค์กร และพบว่า

1. พนักงานจำนวนน้อยมาก ที่เริ่มคิดถึงการลาออกเพราะสาเหตุในเรื่องค่าตอบแทน คือไม่ได้รับการปรับเงินเดือน หรือโบนัส

2. พนักงานประมาณร้อยละ 20 ตัดสินใจลาออกจากองค์กร ทั้ง ๆ ที่ยังหางานใหม่ไม่ได้ โดยพนักงานบางส่วน ตัดสินใจลาออกเพียงเพราะเห็นว่าตนมีโอกาสดำเนินงานใหม่ แม้จะยังไม่มีการเซ็นสัญญาว่าจ้างก็ตาม

3. พนักงานจำนวนมากที่มีผลงานดีเลิศ หรือพนักงานประเภท talent ขององค์กร มักจะคอยมองหางานภายนอกตลอดเวลา และมักจะตัดสินใจไปสัมภาษณ์งานเพียงเพื่อต้องการมี “แผนสำรอง” ในเรื่องงานของตน หรือเพื่อต้องการทดสอบว่าคุณสมบัติของตนยังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานอยู่หรือไม่

4. พนักงานจำนวนไม่น้อยที่ “ลาออก” เนื่องจากเหตุจำเป็นส่วนตัว เช่น การแต่งงาน การตั้งครรภ์ การดูแลบุตร หรือการย้ายที่อยู่อาศัย เป็นต้น

ผลสำรวจดังกล่าวยังพบว่าเบื้องหลังการลาออกของพนักงานส่วนใหญ่ มาจากเหตุผลอีกหลายประการ คือ

1. ถูกไล่ออก หรือ ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. งานที่ทำ ไม่เป็นไปตามที่ตกลงไว้
3. หัวหน้างานคนเก่าลาออก และองค์กรว่าจ้างหัวหน้างานคนใหม่ที่พนักงานไม่ศรัทธาเข้ามาแทน
4. ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตนไม่ชอบ
5. บริษัทกำลังกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ไร้จริยธรรม/ ผิดศีลธรรม
6. ถูกล้วงเกินทางเพศในที่ทำงาน
7. พบว่าบริษัทกำลังจะขายกิจการให้ผู้อื่น หรือกำลังจะเลิกกิจการ
8. เพื่อนสนิทของตนลาออก หรือถูกไล่ออก
9. มีความขัดแย้งกับหัวหน้างานโดยตรงของตน
10. มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน
11. ได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม (ค่าตอบแทนของตนต่ำกว่าพนักงานอื่นที่อยู่ตำแหน่งงานเดียวกัน)

12. การระงับ / งดการปรับขึ้นเงินเดือนโดยไม่คาดคิดมาก่อน

ส่วนสถาบัน Saratoga (อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 74-78) ได้การสำรวจข้อมูลของพนักงานที่ลาออกใน 18 กลุ่มอุตสาหกรรมด้วยวิธีการ exit interview) ผลการรวบรวมข้อมูลคำตอบของพนักงานที่ลาออก โดยการใช้คำถามที่ว่า “ทำไมถึงลาออกจากบริษัท” พบว่า สาเหตุที่พนักงานลาออกจากบริษัทหรือองค์การเกิดจากสาเหตุสำคัญ 10 ประการคือ

1. การบริหารจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพ (poor management)
2. การขาดโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน (lack of career growth and advancement opportunity)
3. การสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ (poor communication)
4. ปัญหาค่าตอบแทน (pay)
5. การขาดการยอมรับ (lack of recognition)
6. ภาวะผู้นำที่อ่อนแอของผู้บริหาร (poor senior leadership)
7. การขาดการฝึกอบรม (lack of training)
8. ปริมาณงานมากเกินไป (excessive workload)
9. การขาดเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน (lack of tools and resources)
10. การขาดทีมงานที่ดี (lack of teamwork)

บริษัท วัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด ทำการสำรวจเหตุผลการลาออกของชาวเอเชียและคนไทยของรวม 13 ประเทศ โดยเป็นการสำรวจความเห็นของพนักงานจำนวน 6,700 คน จาก 32 บริษัทชั้นนำทั่วเอเชีย เพื่อสอบถามถึงเหตุผลว่าอะไรที่ทำให้พนักงานตัดสินใจอยู่ หรือลาออกจากงาน ซึ่งผลการศึกษา พบว่า เหตุผลที่คนส่วนใหญ่เลือกจะอยู่กับบริษัท 10 อันดับแรกประกอบด้วย

1. ความมั่นคงของงานและของตนเอง ร้อยละ 13
2. ผลประโยชน์และสวัสดิการ ร้อยละ 12
3. เงินเดือนและค่าตอบแทน ร้อยละ 9
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 7
5. โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ร้อยละ 7
6. มีโครงการฝึกอบรมพนักงานที่ดี ร้อยละ 6
7. บริษัทมีแนวโน้มทางธุรกิจดีที่สุดใน ร้อยละ 6
8. ได้รับโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร้อยละ 5
9. มีโอกาสได้ใช้ทักษะที่มีอยู่ ร้อยละ 5

10. บริษัทมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ร้อยละ 4

ส่วน 10 เหตุผลที่ทำให้คนคิดอยากไปจากองค์กร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทนทางด้านเงินเดือนที่ดีขึ้น ร้อยละ 19
2. โอกาสความก้าวหน้าดีกว่าเดิม ร้อยละ 16
3. สวัสดิการที่ดีขึ้น ร้อยละ 15
4. ความมั่นคงของงาน ร้อยละ 6
5. มีโอกาสที่จะได้ทำเรื่องส่วนตัวที่สนใจ ร้อยละ 4
6. มีโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีกว่า ร้อยละ 4
7. เหตุผลส่วนตัวไม่เกี่ยวกับบริษัท ร้อยละ 4
8. มีโอกาสที่จะพัฒนาฝีมือทักษะได้มากกว่า ร้อยละ 4
9. มีระบบการบริหารผลปฏิบัติงานเป็นธรรมมากกว่า ร้อยละ 3
10. ตำแหน่งงานที่ดีขึ้น ร้อยละ 3

นิธิ เฟิงสุข (2544) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท เซอร์คิตอีเลคทรอนิคอินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการทำงานในปัจจุบัน และสาเหตุ/ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ประกอบด้วยพนักงานจำนวน 250 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออก 5 ลำดับแรกคือ

1. เงินเดือนที่ดีกว่าเดิม
2. สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงขึ้น
3. บริษัทใหม่มีชื่อเสียงมากกว่าเดิม
4. มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น
5. ลักษณะงานน่าสนใจและท้าทายความสามารถ

ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า บริษัทควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานเพื่อลด และป้องกันปัญหาการลาออกจากงานของพนักงาน

บุญส่ง พจนสุวรรณชัย และคณะ (2546) ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสาเหตุและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแพทย์ในการลาออกจากระบบราชการ ศึกษาความสัมพันธ์ในการตัดสินใจรับราชการหรือลาออก ตลอดจนเพื่อหาข้อสรุปและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาแพทย์ลาออก กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาประกอบด้วยแพทย์จำนวน 30 คนที่ลาออกในช่วงปี พ.ศ. 2544-2545 ผล

การศึกษา พบว่า คุณภาพของโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรคเป็นตัวแปรที่ทำให้แพทย์ต้องทำงานหนักเมื่อเทียบกับค่าจ้างที่ได้รับ ดังนั้น ควรมีการปรับชั่วโมงการทำงานของแพทย์ ปรับปรุงค่าตอบแทนและเงินเดือนให้สูงขึ้น และปรับสถานะของแพทย์จากพนักงานให้เป็นข้าราชการ

ยศวีร์ ชาวปากน้ำ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ยามาตาเคะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัท ในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 99 คน ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการทำงานในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง และมีความเห็นบางด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัย 5 อันดับแรกที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบด้วย (1) ภาพพจน์ของบริษัท (2) บรรยากาศการทำงาน (3) ภาวะผู้นำของหัวหน้า (4) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่วนปัจจัยจูงใจในการตัดสินใจลาออกของพนักงานในภาพรวมได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

รัชนก ศิริอ่อน (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ลาออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจระดับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร ตลอดจนเพื่อระบุสาเหตุที่ผลต่อการจูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทซึ่งนำไปสู่การจัดทำมาตรการในการลดการลาออกของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานจำนวน 91 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกมากที่สุด คือ เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า ในขณะที่คุณค่าของงานสร้างความพึงพอใจสูงสุดในการกำหนดมาตรการการจูงใจและป้องกันการลาออก ดังนั้น องค์กรควรกำหนดบทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ต้องรักษาบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับองค์กร ต้องปรับปรุงภาพพจน์ของบริษัท ต้องขยายขอบข่ายการปฏิบัติงาน ต้องพยายามนำวิธีการใหม่มาใช้ในการบริหารการลาออก และต้องพยายามจัดทำอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความน่าสนใจและดึงดูดใจพนักงานให้มากขึ้น

สุนทรา ฐิติวร (2545) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงานในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจกรณี บริษัท แพนเอเชียฟูดแวร์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน และศึกษาทางออกของการแก้ปัญหาการเปลี่ยนงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาประกอบด้วยพนักงานรายวันจำนวน 10 คน พนักงานรายเดือน จำนวน 10 คน และผู้บริหาร จำนวน 2 คน ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่ลาออกเพราะได้งานใหม่ที่มีรายได้มากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายให้ทุกฝ่ายดูแลพนักงานมากขึ้น