

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
2. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
4. ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของพนักงานกับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Sheldon, 1971) Buchanan (1974) กล่าวถึงความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการแสดงออกถึงความจงรักภักดี (Loyalty) การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองเต็มที่และการที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร โดยมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน Porter and other (1974) มีทัศนะว่า เป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึง ความเกี่ยวพันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมขององค์กร ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กรและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิก Steers (1977) กล่าวว่า เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นของสมาชิกกับองค์กรของตนเองโดยมีลักษณะเฉพาะคือ มีความพยายามที่จะทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป Kanter (1968) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกเกี่ยวพันระหว่างบุคคลกับองค์กร ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร Mowday, Steer and Porter (1982) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกที่มากกว่า

ความจงรักภักดีที่เกิดขึ้น แต่เป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และสามารถทำให้บุคคลเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามของตน เพื่อให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะจิตใจที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นต่อองค์กรของตน โดยบุคคลจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการยอมรับ ยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พยายามที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงการรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีแนวคิดที่หลากหลายดังนี้

1. แนวคิดของ Mowday, Porter and Steers (1982) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรเป็นสองประเภท ซึ่งนิยมไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal type) ซึ่งใช้ในการวิจัยของ Buchanan (1974), Steer (1977) และ Mowday et al.(1982) แนวคิดประเภทนี้ถือว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวพันกับองค์กรอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กร นักทฤษฎีที่เชื่อตามแนวคิดนี้จะมองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นบางสิ่งที่อยู่ในกล่องดำ ซึ่งถูกกำหนดจากทั้งองค์กรและตัวบุคคล เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล บทบาทที่เกี่ยวข้อง ลักษณะโครงสร้างองค์กร และประสบการณ์ในงาน ปัจจัยเหล่านี้ต่างเป็นตัวกำหนดระดับของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ เช่น การลาออกจากงาน การตรงต่อเวลา ความพยายามในงาน และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ แนวคิดที่สองคือประเภทพฤติกรรม (Behavioral type) มองว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กรโดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองมิใช่เพื่อองค์กร แนวคิดนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดของ Becker (1964) มีสาระสำคัญว่า การลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง

2. แนวคิดของ Near (1989) ที่ได้กล่าวว่า มีทฤษฎีพื้นฐานที่อธิบายความผูกพันต่อองค์กรอยู่สองทฤษฎี ได้แก่

2.1 **The Psychological Model** ทฤษฎีนี้อธิบายความผูกพันว่าเป็นความสอดคล้องหรือลงรอยกันระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่เชื่อในเป้าหมายขององค์กรจะรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมาก และตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร นำไปสู่การทุ่มเทความพยายามในงานเพื่อองค์กร

2.2 **The Structural Model** ได้มาจากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงการแลกเปลี่ยน (Exchange relations) และความลงรอยของกระบวนการรู้ การคิด (Cognitive consistency) ของ Ungson, Mowday and Steers (1983) รวมทั้ง Calculative – rational view ของ Angle and Perry (1978) โดยพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องมาจากการมีส่วนร่วมในองค์กร และการตระหนักว่าการเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นสิ่งสมเหตุสมผล

3. แนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ได้ให้ทัศนะว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กรและอาจจำแนกแก่นความคิด (Theme) ของการวิจัยออกเป็นสามแนวทาง คือ

3.1 **ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Attachment)** เป็นการแสดงถึงความยึดติดทางด้านจิตใจของบุคคลต่อองค์กร การเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งบุคคลอยู่ในองค์กรนั้นเพราะว่า เขาต้องการจะอยู่ เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่น่าพึงพอใจจากองค์กร ตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองการคาดหวังความต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่พัฒนาการผูกติดทางอารมณ์ต่อองค์กรนั้น

3.2 **ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Perceived Costs)** แสดงถึงการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรของตนเองเนื่องมาจากการรับรู้ ถ้าออกจากองค์กรไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเองหรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ พัฒนาความผูกพันด้านนี้ได้โดยให้พนักงานได้ลงทุนที่การลงทุนนั้นจะสูญหายไปหรือลดค่าลงเมื่อออกจากองค์กร

3.3 **ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation)** แสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจาก 2 ตัวแปร ได้แก่

3.3.1 การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัว และการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี

3.3.2 การแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่น การได้รับรางวัลไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางสังคม และรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่น การพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กร เป็นความรู้สึกว่าควรจะอยู่

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

(จารุณี วงศ์คำแน่น, 2537) ความผูกพันต่อองค์กร นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหา และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กรเพื่อรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านบุคคลที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจางานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน และค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน
3. ความผูกพันต่อองค์กร จะเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตน

ผลของความผูกพันต่อองค์กร

ผลของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of Organizational Commitment) ต่อพฤติกรรมในองค์กร มีดังนี้

1. ความผูกพันต่องาน พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในงานและมีความผูกพันต่องานสูง เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ (March and Simon, 1958)
2. ความคงอยู่ของสมาชิกภาพพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเอง

เลื่อมใสและศรัทธา และ ไม่มีความต้องการที่จะโยกย้ายเปลี่ยนไปทำงานกับองค์กรอื่น (Koch and Steers,1976; Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974)

3. ความทุ่มเทที่ให้กับงานพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร มีแนวโน้มที่จะเต็มใจ ใ้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร อันส่งผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น (จารุณี วงศ์คำแน่น, 2537)

ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Steers (1997) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. **ลักษณะของงาน (Job Characteristic)** ลักษณะงานที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันได้แก่

1.1 งานที่มีความชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เช่น มีกฎระเบียบข้อบังคับชัดเจน บุคลากรจะรู้ถึงขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น

1.2 งานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานหลากหลายจะทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในงาน ลักษณะงานไม่จำเจ และเป็นงานที่ต้องใช้ความพยายามความสามารถหลายด้านซึ่งจะกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในงาน

1.3 งานที่มีลักษณะท้าทาย เมื่อบุคลากรรู้สึกว่างงานนั้นมีความท้าทายสูงจะพยายามพิสูจน์ความสามารถของตนโดยใช้ความรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่อย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จในงาน

1.4 งานที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในการที่บุคลากรได้เกิดการทุ่มเทกำลังกายและกำลังสติปัญญา ความสามารถของตนในการทำงานให้กับองค์กรแล้ว ย่อมที่จะต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับมาเพื่อเป็นการประเมินความรู้ความสามารถของตนเอง และส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นถ้าข้อมูลที่ย้อนกลับมานั้นมีความชัดเจน (เขาวลิต ตนานนท์ชัย,2532 ; Porter & Steers, 1973)

1.5 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ในการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นการได้มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความคิดหลากหลาย นำไปสู่การพัฒนาตนเองและพัฒนาในงาน

1.6 งานที่มีความอิสระ บุคลากรสามารถใช้ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ โดยมีขอบเขตตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรอยากจะทำหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรของตนเองมากที่สุด

2. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ประกอบไปด้วย

2.1 อายุ จากการศึกษา Steers (1997) , Hrebiniak and Alutto (1972) พบว่า ผู้ที่มีอายุมากมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงมากกว่าผู้มีอายุน้อย โดยผู้ที่มีอายุมากจะมีความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร และมีความรู้สึกว่าตนเองเมื่อมีอายุมากจะไม่ใช่ที่ต้องการขององค์กรอื่น โดยจากการรับบุคลากรเข้าทำงานใหม่จะรับบุคลากรที่อายุน้อย ไม่รับผู้ที่มีอายุมาก บุคลากรที่อายุมากจึงเลือกที่จะอยู่กับองค์กรเดิม

2.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน บุคลากรได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาเพื่อการทำงานในองค์กร สะสมความรู้ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่เพิ่มขึ้น ถ้าบุคลากร ได้ปฏิบัติงานนานเท่าใดย่อมรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น (นภาพีญ โหมาศวิน, 2533 ; Buchanan, 1974 ; Wilson & Laschinger, 1994)

2.3 ความต้องการความสำเร็จหรือความต้องการความก้าวหน้า ในการทำงานที่บุคลากรประสบความสำเร็จในงานมีโอกาสก้าวหน้าในงานนั้น ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะองค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นว่าเขาสามารถทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

2.4 จากการศึกษาของ Koch and Steers (1976) พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาดำเนินความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง เนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับสูงมีข้อมูลพฤติกรรมการศึกษา ประกอบการตัดสินใจ ทำให้มีข้อต่อรองมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาน้อย

3. ประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน (Job Experience)

3.1 ความสำคัญของตนเองในองค์กร ถ้าหากผู้บริหารให้ความสำคัญแก่บุคลากร มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร ให้ความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และคิดว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เขาจะเกิดความรู้สึกยึดมั่นและผูกพันต่อองค์กร (Bruchanan, 1974)

3.2 ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ เมื่อบุคลากรได้ทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีให้กับองค์กรไปแล้ว แน่แน่นอนย่อมคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรมกับการทำงานที่ได้ทำไป เช่น ค่าตอบแทน ค่าชมเชย และระบบการพิจารณาความดีความชอบที่องค์กรสามารถตอบสนองให้บุคลากรได้ จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ผูกพันต่อองค์กร

3.3 ทัศนคติของกลุ่มในองค์กร ทัศนคติของกลุ่มในองค์กรมีผลต่อการทำให้บรรยากาศในองค์กรของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป ถ้าบรรยากาศในองค์กรดีส่งผลให้ทัศนคติ

ของกลุ่มในองค์กรดี ทำให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีด้วยเนื่องจากอิทธิพลของกลุ่มนั้นมีผลต่อทัศนคติของบุคคล ทำให้มีความรู้สึกที่อยากจะอยู่กับองค์กรต่อไป

3.4 ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร องค์กรที่รู้สึกมั่นคงและน่าเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าสามารถพึ่งพาองค์กรได้ จากการศึกษาของ Steer & Porter (1973) พบว่า ถ้าองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกที่มีเสถียรภาพและมั่นคงต่อองค์กรได้นั้นจะเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรไม่อยากจะทำงาน ไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

Bob Nelson (1999) ในขณะที่เงินเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร แต่เงินเพียงอย่างเดียวก็ไม่เพียงพอต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญแต่พนักงานส่วนใหญ่ ต้องการสิ่งที่แตกต่างกันมากกว่าเงินเดือนที่พวกเขาควรจะได้รับ ปัจจัย 5 ประการในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

1. งานที่น่าสนใจ (Interesting work) ไม่ว่าบุคคลจะทำงานในตำแหน่งอะไรก็ตามเมื่อพวกเขาต้องทำซ้ำๆ กันทุกวัน วันแล้ววันเล่าก็จะทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อต่องานที่ตนเองทำ ดังนั้นองค์กรควรสร้างความน่าสนใจในงาน อย่างน้อยที่สุดหนึ่งส่วนของงานในทุกตำแหน่ง

2. ข้อมูล (Information) ข้อมูลคือพลัง พนักงานต้องการที่จะได้รับการมอบหมายหน้าที่พร้อมกับข้อมูลที่เขารู้เพื่อใช้ในการทำงานของพวกเขาให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมากกว่านั้น พวกเขาต้องการที่จะรู้ว่าพวกเขาควรทำงานของพวกเขาอย่างไร และทำอย่างไรที่จะให้องค์กรยืนอยู่ในธุรกิจได้ ดังนั้นองค์กรควรเปิดช่องทางของการสื่อสารในองค์กรที่ทำให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือซักถาม และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

3. การมีส่วนร่วม (Involvement) สภาพแวดล้อมในปัจจุบันสร้างทั้งโอกาสและปัญหาให้หัวหน้างานทั้งหลายต้องตัดสินใจให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของธุรกิจ เวลาในการตัดสินใจของพวกเขาลดลงเรื่อยๆ ดังนั้นพนักงานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินใจนั้นส่งผลต่องานของพวกเขาโดยตรง ซึ่งจะทำให้เขาได้รับการยอมรับและได้รับการฝึกฝนการตัดสินใจของตนเอง จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพวกเขาและนอกจากนั้นองค์กรก็จะได้รับแนวความคิดใหม่ๆ หรืออาจเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

4. ความเป็นอิสระ (Independence) การให้ความอิสระและการยืดหยุ่นในการทำงานจะทำให้เป็นการให้โอกาสแก่พนักงานในการแสดงความสามารถที่เขามีอยู่ภายในตัวของพวกเขา ซึ่งคุณอาจจะคิดไม่ถึง นอกจากนี้จะนำมาซึ่งการเพิ่มเติม ริเริ่ม ความคิดและพลังในการทำงานของพวกเขา

5. การให้มุมมองหรือทัศนะ (Increased visibility) การให้โอกาสใหม่ๆ แก่พนักงานในการเรียนรู้ มุมมองและประสบการณ์ใหม่ๆ จะทำให้พวกเขา มีความจดจำและตระหนักถึงองค์การอยู่เสมอ

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความชอบ มีทัศนคติทางบวกต่องาน ทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะอยากจะทำงาน ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานหมายถึง ทัศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา งานของคนใดคนหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าการเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นเท่านั้น

Bush (1988) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลว่างานมีคุณค่า เมื่องานนั้นทำให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง

จากความหมายของความพึงพอใจในงานข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานนั้นหมายถึงทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งเกิดจากการรับรู้และการประเมินจากประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ส่งผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two Factors Theory) Herzberg, Mausner & Synderman (1959) ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงานของวิศวกรและนักบัญชีที่เมืองพิทส์เบิร์ก (Pittsburgh) ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 200 คน โดยการสัมภาษณ์ว่ามีสิ่งใดที่ทำให้คนงานพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ และจากผลการวิจัยสรุปว่าความพึงพอใจในงาน และความไม่พึงพอใจในงานนั้นไม่ได้เกิดขึ้นต่อเนื่องกัน แต่เป็นคนละส่วนกันและไม่มีความสัมพันธ์กัน ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานแบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยป้องกัน (Hygiene factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็ นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยจูงใจประกอบด้วย

1. **ความสำเร็จในงาน (Achievement)** หมายถึง การที่บุคคลใช้พลังความสามารถ ทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้สติปัญญาจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีผลที่ เกิดขึ้นทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความพึงพอใจ เมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความสำเร็จของ ตนเองก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

2. **การยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจาก ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นในสังคม โดยการรับรู้จากพฤติกรรมที่ กลุ่มแสดงออกในรูปของการยกย่อง ชมเชย และเลื่อนขั้นเงินเดือน การประกาศเกียรติคุณ รางวัลที่ เป็นสิ่งของหรือการแสดงออกอื่น ๆ

3. **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใน ภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบที่ท้าทายความสามารถ งานใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่งานประจำ รวมถึง การได้รับอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

4. **ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement)** หมายถึง การได้รับโอกาส ก้าวหน้าได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มี โอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเอง ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. **ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)** หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจ งานไม่จำเจ งานที่ท้าทายความสามารถ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ งานที่น่าสนใจมีความแปลกใหม่ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ และศึกษาอย่างเต็มความรู้ความสามารถทำให้เกิดความพึง พอใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน งานที่มี ความหลากหลายพอประมาณ และงานที่มีความเป็นอิสระจะสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงที่สุด

ปัจจัยป้องกัน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรง ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานตลอดจนไม่เป็ นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มาก ยิ่งขึ้น แต่เป็นปัจจัยขั้นต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกรู้สึกไม่พอใจในงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิด จากสภาวะแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

1. **นโยบายการบริหารงานขององค์การ (Company Policy and Administration)** ได้แก่ การวางแผนการบริหารงานขององค์การที่มีความชัดเจน การติดต่อสื่อสาร เอื้อต่อการประสานงาน และการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

(Relationship with supervisors, Peers and Subordinates) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งไม่ว่าจะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การบังคับบัญชาในการดำเนินงานที่มีความยุติธรรม โอบอ้อมอารี และเป็นผู้ให้การปรึกษาที่ดีจะช่วยลดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่มีหน้าที่ควบคุมดูแลงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีวิธีการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและเต็มใจทำงานจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

4. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน สิ่งที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น บรรยากาศ แสง เสียง ห้องพักผ่อน ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ รวมถึงการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และพร้อมที่จะใช้ได้ตลอดเวลา

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร ความมั่นคงตลอดอายุการทำงาน ลักษณะงานที่ไม่เสี่ยงต่ออันตรายจนเกินไป

7. ตำแหน่งการงาน (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม เป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำราญ บุญรักษา (2539) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งกับความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับตำแหน่งและสถานภาพสมรส และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ สังกัดกรมสุขภาพจิต พบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง พบว่าอายุและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยอายุและระยะเวลาการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ศิริพงษ์ อินทวดี (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์กรในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 261 คน โดยผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล อายุ และอายุงาน โดยตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 53.58

กาญจนา นุใจทอง (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมในการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจเอกชน ที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน จำนวนสามแห่งในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ องค์กรประกอบสามด้านของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันเนื่องจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ กับพฤติกรรมการทำงานสามประเภทได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจที่จะออกจากงาน รวมถึงปฏิสัมพันธ์แต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการทำนายพฤติกรรมการทำงานสามประเภทดังกล่าว พบว่าความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและผลการปฏิบัติงานแต่อย่างใด องค์กรประกอบทั้งสามด้านมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติปฏิสัมพันธ์

ระหว่างความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่เท่านั้นที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าพนักงานธนาคารมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และความสำพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ธรรมศักดิ์ ดีสมศักดิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน โรงงานสยามไซเคิล อินดัสตรี ผลการศึกษาพบว่าพนักงานของสยามไซเคิล อินดัสตรี มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูง โดยมีทัศนคติเชิงบวกต่อบริษัทในระดับมากและระดับปานกลาง และมีทัศนคติในเชิงลบต่อบริษัทในระดับปานกลางและระดับน้อย ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้แก่ อายุ อายุในการทำงานในโรงงานปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงงานทั้งหมด โดยที่ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ คือ เพศ การศึกษา ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว จำนวนบริษัทที่เคยร่วมงานด้วย และจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันบริษัท

รุจี อุศิสถิ์ศักดิ์(2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และคุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และสร้างสมการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร และระดับเงินเดือนที่ได้รับ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ส่วน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ รายได้และผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความภูมิใจในองค์กรและ ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยรวม และตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยรวม คือคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสังคมสัมพันธ์ และปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 58

Watson Wyatt Survey (2000) ได้ทำการสำรวจปัจจัยหลักที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในสหรัฐอเมริกา พบว่าสองปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุดคือ ความเชื่อมั่นศรัทธาและความไว้วางใจในหัวหน้างาน รองลงมาได้แก่โอกาสในการใช้ทักษะความสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ความมั่นคงในงานและผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน ความสัมพันธ์ในงานและการดำเนินธุรกิจขององค์กร ด้วยความเชื่อศรัทธาขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Mercer Human Resource Consulting Survey (2005) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและความเชื่อมั่นต่อองค์กรของพนักงานมากกว่า 800 องค์กรในสหรัฐอเมริกา โดยตั้งสมมติฐานว่าเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจอยู่ หรือออกจากองค์กรแต่กลับพบว่าปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญ 8 ประการที่เป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันต่อองค์กรตามลำดับดังต่อไปนี้ (1) ความเชื่อมั่นของพนักงานต่ออนาคตของตนเองและองค์กร (2) ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อการบรรลุเป้าหมายความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (3) ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กรของพวกเขา (4) ความร่วมมือในการทำงานและการทำงานเป็นทีม (5) ความพึงพอใจของพนักงานต่อลักษณะงานที่ทำ (6) การได้รับโอกาสในการทำงานที่ท้าทายและงานที่น่าสนใจ (7) ความมุ่งมั่นขององค์กรในด้านคุณภาพ (8) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง