

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการนำเสนอผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
 - 1.1 นโยบายและการบริหาร
 - 1.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 1.3 ค่าตอบแทน
 - 1.4 ความมั่นคงในงาน
2. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทเพทโทร-อินสตรูเมนต์ จำกัด

บริษัทเพทโทร-อินสตรูเมนต์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2524 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจต่างๆเกี่ยวกับเครื่องมือตรวจวัดและควบคุมในโรงงานอุตสาหกรรมและเครื่องมือตรวจวัดคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพจากต่างประเทศ มีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญพร้อมที่จะให้บริการกับลูกค้าครอบคลุมตั้งแต่งานออกแบบติดตั้งบริการ งานออกแบบระบบให้ถูกต้องตามหลักวิศวกรรมศาสตร์ การติดตั้งปรับแต่งความแม่นยำของอุปกรณ์ รวมถึงการฝึกอบรมให้ลูกค้าสามารถดูแลบำรุงรักษาเครื่องมืออย่างถูกต้อง รวมถึงการบริหารโครงการให้สามารถส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพถูกต้องตามหลักคุณภาพและตรงต่อเวลา สินค้าทางบริษัทแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเครื่องมือวัดและควบคุม กลุ่มเครื่องมือวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการ กลุ่มเครื่องมือวิเคราะห์ด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่มเครื่องมือวิเคราะห์ในกระบวนการผลิต และกลุ่มเครื่องมือพิเศษ

1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้หลายท่านดังนี้ แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1965 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ เหล่ารัศมีวิวัฒน์, 2552, 12) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า คือ ความสุขความสบายที่ได้รับจากสภาพการทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจกับรายได้จากองค์กรและมีความหมายคล้ายคลึงกันกับคำว่าขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale) โดยขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของกลุ่มส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่มีความรู้สึกมาจากสภาพการณ์ของการปฏิบัติงาน, วรูม (Vroom, 1964 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ เหล่ารัศมีวิวัฒน์, 2552, 12) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานกับทัศนคติในการทำงานนั้นความหมายอาจใช้แทนกันได้ เพราะทั้ง 2 คำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานนั้นและทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พอใจในงาน, คูเปอร์ (Cooper, 1958 อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ พนมใส, 2555, 12) กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึงการได้ทำงานที่สนใจ มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน ได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสภาพการณ์ทำงานที่ดีรวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พอใจ, เสถียร เหลืองอร่าม (2522 อ้างถึงใน บุญรักษ์ บุตรละคร, 2553, 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลของการจงใจให้มนุษย์ทำงาน โดยออกมาในรูปของความพึงพอใจที่ตนทำงานมากได้เงินมาก บรรยากาศในสภาพที่ทำงานดี ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วยเงินและรางวัลตอบแทน ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นเมื่อคนมีความรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นที่ยอมรับความสามารถทำงานได้ดีด้วยตนเอง และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หากหน่วยงานออกแบบงานได้, ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์ (2535 อ้างถึงใน บุญรักษ์ บุตรละคร, 2553, 14) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่าเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร, ลูธานส์ (Luthans, 2002 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555, 10) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลจากการรับรู้ที่มีต่องาน โดยได้แบ่งมิติความพึงพอใจในงานแบ่งเป็น 3 มิติ คือ มิติ 1 ความพึงพอใจเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลต่องานที่ทำ มิติ 2 ความพึง

พอใจในงานหรือทัศนคติเชิงบวกต่องานเกิดเมื่อพนักงานได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเทียบกับงานที่ทำ และมิติ 3 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในเรื่องงาน ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า การบังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ,เว็กซ์เลย์ และยูค (Wexley and Yuk ,1977 อ้างถึงในพงษ์ศักดิ์ พนมโส ,2555 ,12) ได้ขยายความหมายของความพึงพอใจในงานเพิ่มเติม โดยให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของคณงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ ค่าจ้าง สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เนื้อหาของงาน ความปลอดภัย และโอกาสก้าวหน้า

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน มีองค์ประกอบที่จะสนับสนุน หรือส่งเสริมความพึงพอใจในงานอยู่ มาก ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ มีผู้ให้หลักแนวคิดไว้ดังนี้

กิลเมอร์ (Gilmer ,1966 อ้างถึงในสุธานี นุกูลอึ้งอารี ,2555 ,21-23) สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10ประการ คือ

1. ลักษณะของงานที่ทำ(Intrinsic aspects of the Job) องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดความพอใจ

2. การนิเทศงาน (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย

3. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มีความรู้สูงจะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

4. องค์กรและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์กร การวางแผนนโยบาย แนวทางวิธีปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียงขององค์กรและการดำเนินงานขององค์กร

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือเครื่องจักรจัดไว้อย่างเหมาะสม มีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวน มีแสงสว่างพอเหมาะ ชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันเหมาะสม มีห้องน้ำ มีโรงอาหารใกล้ๆ มีศูนย์นันทรมีสถานที่จอดรถ

6. ค่าจ้าง (Wages) มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานรัฐบาล

7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

8. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspect of The Job) เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์กรประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์กรประกอบนี้สำคัญกว่าผู้ชาย

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การรับ-ส่ง ข้อเสนอเทศคำสั่งการทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10. สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆที่ได้รับ (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ เป็นต้น

เอดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke, 1968 อ้างถึงใน กฤตพงษ์ พัชรภิญโญพงศ์, 2549, 7-8) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 9 ด้าน ดังนี้

1. งาน (Work) เป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจ หมายถึง คนนั้นชอบงานหรือไม่ ถ้าชอบและมีความสนใจก็จะมีงานพอใจในงานสูง นอกจากนี้งานนั้นทำท่ายหรืองานนั้นมีโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้หรือไม่ หรืองานนั้นยากง่ายเหมาะสมกับคนหรือไม่ ปริมาณงานมากเวลาน้อย หรืองานนั้นส่งเสริมให้ผู้ที่ทำมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้หรือไม่ ส่งเสริมให้ผู้ที่ทำมีโอกาสประสบความสำเร็จหรือไม่ เป็นต้น

2. ค่าจ้าง (Pay) เป็นเงินหรืออย่างหนึ่งอย่างใดที่ลูกจ้างสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้ ค่าจ้างที่เหมาะสม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน จะทำให้คนเกิดความพึงพอใจ

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ลูกจ้างหรือคนทำงานจะได้รับพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป ซึ่งสิ่งนี้คือ ความหวังที่จะได้รับจากนายจ้าง

หรือผู้บริหารซึ่งในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งต้องพิจารณาถึงความยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่บุคคลทำงานต้องการและทำให้เกิดความพึงพอใจได้

5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลรับหรือคาดหวังจะได้รับจากการทำงาน เช่น โบนัส วันหยุดพักผ่อน ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ เช่น อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง สภาพห้องทำงาน ที่ตั้งองค์กร เป็นต้น

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าลักษณะต่างๆ จะมีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เช่น หัวหน้าที่มุ่งงานมากก็จะคาดหวังให้ลูกน้องมุ่งงานอย่างเดียว จนหัวหน้าขาดมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งลูกน้องที่พบหัวหน้าประเภทนี้ จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่พึงพอใจก็ต้องขึ้นอยู่กับ การปรับตัวของลูกน้องเป็นสำคัญ

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลได้อย่างมาก เช่น ถ้าหากมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูงเป็นมิตรพร้อมช่วยเหลือคนอื่น บุคคลนั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนอื่น

9. องค์กรและการจัดการหรือการบริหาร (Organization and management) นโยบายและการจัดการ หรือการบริหารภายในองค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง เช่น มีการวางแผน นโยบายแน่นอนหรือไม่เกี่ยวกับการจ่ายค่าแรง สวัสดิการลูกจ้างหรือเกณฑ์พิจารณาความดี ความชอบ เป็นต้น

เฟรดแลนเดอร์ และพิเคิล (Friedlander & Pickle, 1968 อ้างถึงใน ณัฐธยาน์ ระโส ,2554 ,21) ได้กำหนดตัวแปรซึ่งสามารถใช้ในการวัดความพึงพอใจในงานของสมาชิกในองค์กรได้ดังนี้

1.สภาพของงาน ซึ่งรวมถึงสภาพของสถานที่ทำงาน ความเพียงพอของอุปกรณ์ในการทำงานและชั่วโมงการทำงาน

2.รางวัลทางการเงิน ความเพียงพอของค่าจ้าง ความมีประสิทธิภาพของนโยบายด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้าง โครงสร้างผลประโยชน์และค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

3.ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหาร ความสามารถในการจัดการของฝ่ายบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย การให้ประโยชน์แก่พนักงาน ความพอเพียงของการติดต่อสื่อสารสองทางและความสนใจที่มีต่อพนักงาน

4.ความเห็นเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกว่าเป็นผู้ควบคุมจัดงานเพียงใด ความรู้เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการให้งานเสร็จตามกำหนด การจัดให้มีเครื่องมือใช้เพียงพอ การให้พนักงานรู้ว่าเขา

ถูกคาดหวังให้ทำอะไร การพยายามให้พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติต่อคนงานอย่างยุติธรรม การให้กำลังใจ และความสนใจในการกินคืออยู่ดีของคนงาน

5.การพัฒนาตนเอง ความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจในองค์กร ความรู้ลึกกว่าได้ทำสิ่งที่มีคุณค่าและก้าวหน้าในงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ไว้หลายท่าน ดังนี้

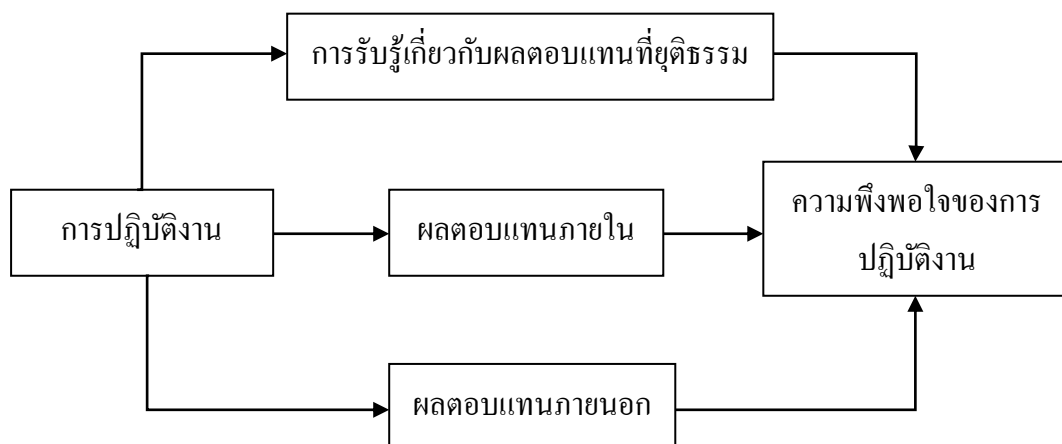
มัมฟอร์ด (Mumford ,1972 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง ,2555 ,13) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานออกเป็น 5 กลุ่มคือ 1.ความต้องการทางด้านจิตวิทยา (The Psychological Need School) มองความพึงพอใจในงานเกิดจากความต้องการของบุคคล ที่ต้องการความสำเร็จของงานและความต้องการการยอมรับจากผู้อื่น 2.กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในงานจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3.กลุ่มพยายามต่อรางวัล (Effort-Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในงานจากรายได้ เงินเดือน และผลตอบแทนอื่น 4.กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management Ideology School) มองความพึงพอใจในงานจากพฤติกรรมการบริหารงานขององค์กร 5.กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content and Job Design) ความพึงพอใจในงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน

กรีน และคราฟ (Green and Craft ,1979 อ้างถึงใน สุธานี นุกูลอึ้งอารี ,2555 ,29) ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจและการปฏิบัติงานพบว่า มีแนวความคิด 3 แนว คือ 1. ความพึงพอใจทำให้เกิดการปฏิบัติงาน (Satisfaction Causes Performance) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่า ผู้ที่มีความสุขจากการทำงานจะมีผลผลิตจากงาน 2. การปฏิบัติงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Causes Satisfaction) ผลงานที่ดีจะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล 3. รางวัลเป็นปัจจัยของความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน (Reward as a CausalFactor) แนวความคิดนี้มองรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับซึ่งเป็นตัวแปรเกิดจากตัวแปรต้น คือความพึงพอใจและคุณลักษณะของงาน

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom ,1970 อ้างถึงใน ทิวารินทร์ กลิ่นโชยสุคนธ์ ,2552 ,24) Vroom's Expectancy Theory เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความพึงพอใจในแง่ที่ว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจได้ก็ต่อเมื่อเขาประเมินว่างานนั้นจะเกิดผลตอบแทนมาให้ ซึ่งบุคคลได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วว่าคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ เช่นรายได้ การส่งเสริมให้ก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นเช่นไร บุคคลนั้นจึงเอางานที่นำผลลัพธ์เหล่านั้นมาให้ และขั้นสุดท้ายเมื่อมีการประเมินเปรียบเทียบผลลัพธ์ต่างๆ บุคคลจะรู้ถึงความพอใจที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังพิจารณาผลกระทบ

เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลกับปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1. ความพึงพอใจ (Valence) หมายถึง ความรู้สึกชอบพอแต่ละบุคคลในผลตอบแทนที่ตนได้รับเป็นความต้องการภายในของบุคคล ต่างกันตามแต่ละบุคคล เช่น คนต้องการทำงานราชการเพราะมีความมั่นคงแม้เงินเดือนจะน้อย 2. สิ่งที่เป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความพึงพอใจ (Instrumentality) หมายถึง การรับรู้และหวังว่าผลงานที่เกิดขึ้น จะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ ถ้าผู้ปฏิบัติผู้ใดคิดว่าเมื่อทำงานได้ผลดีแล้วจะไม่ได้ได้รับความสนใจและรางวัลตอบแทน บุคคลนั้นก็ จะไม่เลือกที่จะทำงานอย่างขยันขันแข็ง ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการ ทำงานและรางวัลตอบแทน 3. ความคาดหวัง (Expectation) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความ พยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น คือ การที่บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่า ถ้ามีความ พยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดี ความคาดหวังเป็นความน่าจะเป็นสำหรับการกระทำเฉพาะอย่าง ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ หากการคาดหวังเช่นนี้เกิดกับบุคคลใดก็จะ เกิดมีความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

แบบจำลองของพอร์เตอร์ และ ลอร์เลอร์ (The Porter - Lawler model) พอร์เตอร์ และ ลอร์ เลอร์ (Porter and Lawler ,1994 อ้างถึงใน พิมณฑา ชนะภักย์ ,2552 ,8-9) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ ความพอใจในงานและการปฏิบัติงาน และได้สร้างแบบจำลองขึ้น พอร์เตอร์ และ ลอร์เลอร์ เชื่อว่า การปฏิบัติงานจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทน(Compensation)ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนจาก ภายในหรือภายนอก และผลตอบแทนจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ผลตอบแทน ภายใน หมายถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติแต่ละคนจะได้รับผลการปฏิบัติงานของตน ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ ทำ ผลตอบแทนนี้จะตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการที่ได้รับความสำเร็จใน ชีวิต และจะมีผลโดยตรงอย่างมากต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนผลตอบแทน ภายนอก หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากองค์กรตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพและความมั่นคง ซึ่งสามารถตอบสนองความ ต้องการระดับต่ำของแต่ละบุคคลได้ ดังแสดงในภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของ Porter and Lawler (1994)

ทฤษฎีของคูเปอร์ (Cooper, 1958, 31 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555, 14) ตามทฤษฎีนี้คือว่า ความต้องการในการทำงานดังกล่าวเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการตามทฤษฎีของคูเปอร์แบ่งออกเป็น 7 อย่างคือ 1.ทำงานที่เขาสนใจ 2.มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน 3.มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม 4.มีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน 5.สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงาน และสถานที่ที่เหมาะสม 6.ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ 7.การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เฮร์ซเบอร์ก และคณะ (Herzberg and other., 1959, 113-115 อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ พนมไส, 2555, 14) ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจ และเป็นที่ยอมรับวิจารณ์กันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน สาเหตุที่เรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย เพราะในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและสิ่งที่ไม่พึงพอใจ หรือส่วนประกอบที่เสริมให้คนเกิดความพอใจยิ่งขึ้นเรียกว่าเป็นสิ่งจูงใจ ทฤษฎีนี้สร้างขึ้นจากผลการวิจัยของเขาในคณะปี 1959 ที่เมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์กที่ว่ามนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการที่หนึ่งคือ ความปรารถนาที่ขั้นคความทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเดือร้อนทางสุขภาพ ประการที่สองคือความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ปัจจัยสองประการตามทฤษฎีนี้ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) หรือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กร ปฏิบัติงาน มี 5 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้นประสพผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) การได้รับการยอมรับนับถือจาก บุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การ ให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนี้น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบแต่โดยลำพังผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงาน ใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือหย่อนประสิทธิภาพลง หากคนงานไม่ได้รับ การตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้เพียงพอแล้ว จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงานได้ ปัจจัยนี้ ได้แก่

2.1 ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจเป็น ในรูปของค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทนสวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinate) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงาน ร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Superior) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.6 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

2.7 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบาย

2.8 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

2.9 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว

2.10 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานในด้านความมั่นคง คือ การทำงานในบริษัททำให้รู้สึกมั่นคง อาชีพการงานทำให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างสบาย ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ใจและซื่อสัตย์

2.11 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงาน ในการดำเนินงานและการบริหาร

จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยก้ำจุนจะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือรู้สึกไม่พอใจในการทำงานซึ่งทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg นี้เชื่อว่าการสนองความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 หรือปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นสูงประกอบด้วยลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ การได้รับการยกย่องและสถานภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ 2 หรือปัจจัยก้ำจุน หรือองค์ประกอบที่สร้างความไม่พึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นต่ำ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในงานและค่าตอบแทน ไม่เป็นการสร้างเสริมบุคคลให้ปฏิบัติดีขึ้นแต่ต้องดำรงรักษาไว้เพื่อความพึงพอใจในขั้นสูงต่อไป

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ อินทแพทย์, 2550, 12) เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย โดยทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนว่า มีลักษณะที่ไม่ดี ดังนี้ คนโดยทั่วไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงจะทำได้ทันที เพื่อคนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลทำดี และทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน โดยทั่วไปคนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคง สรุปแล้ว เป็นทฤษฎีที่มองคนในแง่ร้าย และคิดว่าคนมีความต้องการด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับ ควบคุม ลงโทษ มากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ส่วนทฤษฎี Y เป็นแนวทางสมัยใหม่ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ 1. โดยทั่วไป ใ้เชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนเราก็จะปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่ชอบทำงานนั้นๆก็ได้ 2. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษใดๆ ไม่ใช่บรรทัดวิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่เขาชอบ ใ้รู้สึกรับผิดชอบในงานของเขาเอง ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพอใจและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ 3. การที่กล่าวว่าคนชอบปัดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวเองนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่าๆ มากกว่าลักษณะของคน ไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว เพราะถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนที่อยากทำงานและอยากมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้ เป็นแนวคิดที่มองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และการมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administratrac” หมายถึงช่วยเหลือ (assist) หรืออำนาจการ (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ ส่วนความหมายของนโยบาย ตามรากศัพท์ จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน กล่าวว่า นโยบายเป็นคำที่มาจากภาษาบาลี โดยการ

สมาสคำว่า " นย " (ค่าความที่ส่งให้เข้าใจเอาเอง) กับคำว่า " อุบาย " (วิธีการอันแยบคาย, เล่ห์กล, เล่ห์เหลี่ยม) เข้าด้วยกันและแปลเป็นความได้ว่า หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ (ราชบัณฑิตยสถาน 2546)

เฟรดเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor ,1976 อ้างถึงใน มัทนา โมรากุล ,2555 ,17) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ,เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon ,1947 ,3 อ้างถึงใน มัทนา โมรากุล ,2555 ,17) กล่าวถึงการบริหารว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ,สตีลส์และพอร์เตอร์ (Steers & Porter ,1979 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง ,2555 ,32) กล่าวว่า นโยบายและแนวทางปฏิบัติของฝ่ายบริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์กร ผู้บริหารที่ใช้ข้อมูลย้อนกลับกับพนักงาน ใ้พนักงานทำงานอย่างอิสระ ย่อมจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ และทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มมากยิ่งขึ้น ,ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker อ้างถึงใน มัทนา โมรากุล ,2555 ,17) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม , มัทนา โมรากุล(2555 ,14-15) กล่าวว่า การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใดๆของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึงของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์กร (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยความสะดวก (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แพมส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย ,ซังและคอมโป ฟลอเรส (Chang and Compo Flores ,1980 ,7 อ้างถึงใน วิจิตร ศรีสอาน ,2557 , 6) ให้ความหมาย นโยบาย ว่าหมายถึง กรอบพื้นฐานที่เป็นตัวกำหนดปัญหาหลักของบริษัท จุดมุ่งหมาย ปณิธาน วัตถุประสงค์ทั่วไป และ

แนวทางชุดหนึ่งที่ครอบคลุมการดำเนินงานทางธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดรวมของบริษัท , วิโรจน์ สารรัตน์ (2556)กล่าวว่า นโยบาย หมายถึงแนวหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติที่รัฐหรือสถาบัน หรือกลุ่มหรือบุคคล เลือกลงจากทางเลือกหลายๆทางเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ โดยปกติจะสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจในปัจจุบันเพื่อการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล , วิจิตร ศรีสอาน (2557 , 6) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง แนวทางหรือการตัดสินใจของบริษัทหรือหน่วยงาน สำหรับการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 ,18-19) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริการจัดการ มีดังนี้

- 1.การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
- 2.เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างกำไร
- 3.การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด)

4.การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กรและหน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ

(Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำารายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนกคือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านแมทริกซ์ (Matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง ,2555 ,33-38) ได้กล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดทางการบริการกลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก (Classical Organization Theory) จะประกอบไปด้วยทฤษฎีที่สำคัญๆ ดังนี้คือ

1.ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เฟรดเดอริค คับเบ็ลยู. เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor , 1959) คือผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์นั้นมีพื้นฐานความรู้ทางด้านวิศวกร โดยที่การนำเสนอทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์นั้น ได้มีขึ้นหลังจากที่เทย์เลอร์ได้เข้ามารับตำแหน่งเป็นผู้จัดการ โรงงานแห่งหนึ่ง ในขณะนั้นปัญหาของโรงงานอุตสาหกรรมที่ประสบอยู่คือ ปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการผลิตซึ่งจากความด้อยเรื่องประสิทธิภาพในการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นหน่วยทำการผลิตในระดับจุลภาคได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจของอเมริกาในระดับมหภาค คือ ทำให้อเมริกาในขณะนั้นประสบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดังนั้นเทย์เลอร์จึงพยายามแก้ไขปัญหโดยในระยะแรกเทย์เลอร์ให้ความสนใจไปในการปรับปรุงเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆตลอดจนอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน แต่ประสิทธิภาพของการผลิตไม่เป็นที่น่าพอใจ ดังนั้นเทย์เลอร์จึงได้เปลี่ยนแนวความคิดใหม่โดยได้ลองทำการสังเกตวิธีการทำงานของคนงาน จากการสังเกตเทย์เลอร์พบว่าคนงานในโรงงานมีวิธีการทำงานตามหลักความเคยชินซึ่งคนงานแต่ละคนมีวิธีการทำงานแตกต่างกัน จึงมักก่อให้เกิดการอุ้งงานได้ และการอุ้งงานอย่างเป็นระบบโดยได้รับการรู้เห็นเป็นใจจากผู้นำสหภาพแรงงานในโรงงาน นอกจากการอุ้งงานแล้ว เทย์เลอร์ยังพบว่าในอดีตฝ่ายบริหารได้เข้าไปควบคุม ดูแลคนงานน้อยมาก และปล่อยให้คนงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานตามใจชอบ ดังนั้นเทย์เลอร์จึงได้นำเสนอการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ดังนี้ คือ

1.1 จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด โดยเป็นวิธีที่ใช้เวลาทรัพยากร และพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

1.2 การคัดเลือกคนงานจะต้องมีการนำเอากฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนงานที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

1.3 จะต้องมีการพัฒนาคนงาน โดยการสอนวิธีการทำงานให้ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ เพื่อที่จะจัดวิธีการทำงานตามหลักความเคยชินให้หมดไปจากคนงานเดิม

1.4 ต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการผลิตของโรงงาน

2. การจัดการตามแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management) แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947) เป็นชาวเยอรมัน และเป็นนักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงและยิ่งใหญ่ที่มีความรอบรู้ในศาสตร์ต่างๆ เช่น วิชากฎหมาย การเมือง การปกครอง ประวัติศาสตร์และเศรษฐกิจ และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามแบบระบบราชการ ในการทำความเข้าใจองค์กรแบบระบบราชการนั้น มีหลักการที่สำคัญดังนี้

2.1 หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) หมายถึง หลักในการสร้างความชัดเจนและความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ โดยให้ถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์กร การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

2.2 หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งต่างๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

2.3 หลักของความสามารถ (Technical Competency) หมายถึง หลักการสำคัญในการจัดบุคคล เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรม และการศึกษาของบุคลากร

2.4 หลักของกฎระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines & Control) หมายถึง การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหาร จะต้องยึดระบบเอกสารเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

2.5 หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ เป็นผู้ที่มิเกียรติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปกรณ์และเครื่องมือจะอยู่กับตำแหน่งไม่ใช่บุคคล

2.6 หลักการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินประจำ (Career Official & Fixed Salary) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่แต่ละปี

3. การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management) นักทฤษฎีที่นำเสนอการจัดการตามหลักการบริหาร มีความเชื่อในการที่จะทำให้การทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ของคนที่เป็นผู้บริหาร และหลักการบริหารงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นักทฤษฎีที่นำเสนอทฤษฎีประกอบด้วย

3.1 เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol ,1949) คือ ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหาร ฟาโยล์เป็นชาวฝรั่งเศสและนักบริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม ซึ่งตามแนวคิดของฟาโยล์ การที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นประการแรก ฟาโยล์เห็นว่านักบริหารจะต้องทำหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ(Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ประการที่สองนักบริหารจะต้องทราบถึงหลักการบริหารที่สำคัญๆ ซึ่งฟาโยล์ได้นำเสนอหลักการบริหารที่มีประสิทธิผลของฟาโยล์ที่มีอยู่ 14 ข้อ ดังนี้คือ

- หลักการแบ่งงานกันทำ (Devison of work) ในการบริหารนั้นจะมีงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้นนักบริหารจะต้องแบ่งงานที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากให้กับบุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตามหลักสูงสุดของหลักเศรษฐศาสตร์

- หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ในการบริหารนั้นบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานให้ทำจะเกิดความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นในการที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จจะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่บุคลากรมี

- หลักของความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยคือข้อตกลง กติกาที่ใช้ร่วมกันของบุคลากรองค์กร ระเบียบวินัยจะเป็นกรอบในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

- หลักของการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กรนั้น จะต้องฟังคำสั่งจากเจ้านายเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันการสับสนในการปฏิบัติงาน การสั่งงานใดๆต้องเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา

- หลักของการมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) ในการทำงานนั้นบุคลากรขององค์กรจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น กิจกรรมการทำงานของบุคลากรทุกคนจะต้องสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน

- หลักของผลประโยชน์ส่วนตัวสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กร (Subordination of Individual to the General Interest) ผลประโยชน์ของบุคลากรที่เป็นสมาชิกของ

องค์การมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ ดังนั้นในการทำงานสมาชิกองค์การจะต้องทุ่มเทเสียสละในยามที่องค์การต้องการความช่วยเหลือทั้งในยามปกติ และยามวิกฤต

- หลักของการกำหนดค่าตอบแทน และวิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration & Methods) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์การควรที่จะให้มีความยุติธรรม และตอบสนองความพึงพอใจทั้งของสมาชิกองค์การ และผู้บริหารเท่าที่จะพึงทำได้

- หลักของการรวมอำนาจ (Centralization) ในการบริหารนั้นอำนาจในการตัดสินใจควรที่จะรวมไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อที่จะทำให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆไว้ได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติเงิน อำนาจในการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

- หลักการจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) จะต้องมีการจัดการสายบังคับบัญชาในการบริหารการองค์การ เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงลักษณะของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนไปถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

- หลักของความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) ในการบริหารนั้นจะต้องมีการจัดสถานที่ทำงาน ตลอดจนวัสดุสิ่งของให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าทำงาน

- หลักของความเสมอภาค (Equity) ในการบริหารงานนั้นผู้ที่เป็นผู้บริหาร จะต้องให้ความเสมอภาคและมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะในเรื่องของการแบ่งงานให้ทำ การพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในการทำงาน

- หลักของความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure) สำหรับการบริหารงานนั้นจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าเขามีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำมีการเซ็นสัญญาจ้างงาน ซึ่งกำหนดระยะเวลาในการจ้างที่ชัดเจนและเป็นธรรม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าทำงานและการจัดเครื่องป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน

- หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารที่เก่งและฉลาดจะต้องรู้จักนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจได้มาจากการระดมสมอง หรือการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

- หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) ในการบริหารงานนั้น ในการที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่ง

อาจจะทำได้โดยการจัดให้มีกิจกรรมระหว่างสมาชิกด้วยกัน เช่น การจัดงานกีฬา การจัดทัศนศึกษา
ดูงาน การจัดงานเลี้ยง เป็นต้น

3.2 ลูเธอร์ กุลลิก และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall Urwick ,1937) เป็น
นักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหาร ได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหาร
ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ POSDCoRB ซึ่งประกอบด้วย
รายละเอียดดังต่อไปนี้

- การวางแผน (Planning) คือหน้าที่หรือบทบาทในการกำหนดการทำงานที่จะ
เกิดขึ้นในอนาคตว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้ทำ จะใช้งบประมาณเท่าไร

- การจัดองค์กร (Organizing) คือการจัด โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวกับเรื่องการ
กำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสาย
การบังคับบัญชา การกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้ง
หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

- การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การ
ฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ลดขั้น การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

-การสั่งการ(Directing) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน
ตามแผนงาน หรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง
อาจจะสั่งการด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรก็ได้

- การประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการประสานกับหน่วยย่อยต่างๆที่
มีอยู่ในองค์กรให้ทำงานสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งการประสานงานนั้นอาจทำได้
โดยการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงาน การจัด โครงสร้างองค์กรให้มีความชัดเจน การใช้วิธีการ
งบประมาณ เป็นต้น

- การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) คือ การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา
อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่างๆ ขององค์กรให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการ
แก้ไขปัญหาลดอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

- การบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือ หน้าที่ในการจัดสรร การวางแผน
งบประมาณให้กับองค์กร และหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการ
ทำงาน

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment)

สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้อยากทำงาน หรือเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานได้ ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขอีกด้วย มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

โรบบิ้น (Robbins, 1990, 206 อ้างถึงใน คณะกรรมการดำเนินงานวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555, 10) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อม (environment) ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์กร คือ เป็นภาพรวมทั้งหมด ส่วนองค์กรถือว่าเป็นส่วนประกอบย่อยที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น และองค์กรจะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย , มูส (Moos, 1986 อ้างถึงใน ไพจิตร ไชยฤทธิ์, 2558, 23) ได้สรุปแนวคิดในการศึกษาสภาพแวดล้อม ว่าหมายถึงการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ ในงาน โดยได้แบ่งมิติในการศึกษาสภาพแวดล้อมเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติสัมพันธภาพ มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง , จรวยพร (2539 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555, 38) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวพนักงานในขณะที่ทำงาน เช่น หัวหน้างาน ผู้ควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความสะอาด ฝุ่น และสารเคมีอื่นๆ รวมทั้งเชื้อโรคต่างๆ , พิทยา บวรวัฒนา (2544, 115 อ้างถึงใน คณะกรรมการดำเนินงานวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555, 9) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่นอกองค์กร อันได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพการเมือง ลักษณะของสังคม โครงสร้างของกฎหมาย นิเวศวิทยาและวัฒนธรรม , ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547, 123) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์กรและสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานในการปรับปรุงเทคโนโลยี การสนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนร่วม สถาบันการเงิน และคู่แข่ง เป็นต้น และการเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก ได้แก่ วัตถุดิบ คนงานที่มีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารที่ใช้, สาคร สุขศรีวงศ์ (2550, 69) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในองค์กรและสามารถควบคุมได้ คือ ระบบงาน ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร สิ่งอำนวยความสะดวก และวัฒนธรรมองค์กร , อุบลวรรณ ปิติวัฒน์สถาพร (2557, 7) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีอย่างถูกต้องเหมาะสมเพียงพอ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขกับงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โจนส์ (Jones ,1949 อ้างถึงใน ไพจิตร ไชยฤทธิ์ ,2558 ,22-23) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม วัฒนธรรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) หมายถึง ภูมิอากาศ พื้นที่ ภูมิประเทศ และอุณหภูมิ เป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิต เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ในอันดับแรก ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment) หมายถึง ผู้คนที่อยู่ล้อมรอบบุคคล โดยทั่วไป และมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น อาจมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่ก็ได้

3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural environment) มีความสำคัญมากที่สุด เพราะได้รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด เช่น เครื่องมือ ที่อยู่อาศัย กฎหมาย เครื่องจักร ความเชื่อ ประเพณี และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมย่อย (Segmented environment) ได้แก่ สภาพสังคมชนบท สภาพสังคมเมือง

ชูลทซ์ (Schultz ,2002 ,18-20 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง ,2555 ,42-43) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. สภาพการทำงานด้านกายภาพ (Physical Working Conditions) ประกอบด้วย ปัจจัยหลายอย่างตั้งแต่ที่จอดรถ สถานที่ตั้งของตึกที่ทำงาน ปริมาณแสง เสียง อุณหภูมิ และความชื้นในที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆสำหรับพนักงาน มีระบบความปลอดภัยและทางออกฉุกเฉินที่เพียงพอ นอกจากนี้แล้วยังเล็งเห็นความสำคัญของการจัดให้มีสถานที่รับเลี้ยงเด็กและผู้สูงอายุ โดยเห็นว่ามีมีความสำคัญในโลกปัจจุบัน เนื่องจากแรงงานสองในสามจากจำนวนแรงงานทั้งหมดเป็นพนักงานซึ่งเป็นเพศหญิง และส่วนใหญ่อยู่ในวัยที่ต้องเลี้ยงดูบุตรและต้องดูแลผู้สูงวัยในครอบครัว ดังนั้นในการที่บริษัทจะดึงดูดพนักงานของตนไว้ และลดปัญหาการขาดงานลง ปัจจัยดังกล่าวจึงมีส่วนในการช่วยลดปัญหาความตึงเครียดในการที่พนักงานจำเป็นต้องแบ่งเวลาในการรับผิดชอบทั้งสำหรับหน้าที่ในที่ทำงานและหน้าที่ที่มีต่อครอบครัว

2.สภาพการทำงานด้านเวลา (Temporal Working Conditions) ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงานที่ใช้ในการปฏิบัติจริง การทำงานเป็นกะ การทำงานแบบยืดหยุ่น เวลาหยุดพักระหว่างงาน หากชั่วโมงการทำงานระบุไว้มากขึ้นเท่าใด ชั่วโมงการทำงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงยิ่งน้อยลงเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานจะมีการขาดงานสูงขึ้นและมีอุบัติเหตุบ่อยขึ้นด้วย ถ้าหากมีการลดชั่วโมงการทำงานที่ระบุไว้ลง ประสิทธิภาพผลก็จะสูงขึ้นและยังมีการแบ่ง

ชั่วโมงในการทำงานออกเป็นการทำงานเต็มเวลา(Full-Time Employment) และการทำงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-Time Employment) การทำงานแบบยืดหยุ่น(Flexible Working Hours) การทำงานเป็นกะ(Shift Work) เป็นต้น นอกจากชั่วโมงการทำงานแล้ว เวลาที่ทางบริษัทจัดให้พนักงานได้หยุดพักระหว่างงานอย่างเป็นทางการมีความสำคัญมาก ดีกว่าที่ให้พนักงานแอบพักหรือหยุดการทำงานกันเอง มีผลทำให้คนงานเกิดขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ลดการอ่อนล้า และความเบื่อหน่ายลง ดังนั้นพนักงานจึงมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามไปด้วย โดยเฉพาะการทำงานในหมู่คนงานที่ต้องใช้แรงงานมาก การหยุดพักจะช่วยลดอาการบาดเจ็บที่มักเกิดขึ้นที่มือและข้อมือในระหว่างการปฏิบัติงานได้ และการจัดให้มีการหยุดพักยังช่วยสร้างเสริมทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทอีกด้วย

3.สภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม(Psychological and Social Working Conditions) เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของงานการออกแบบงานและผลกระทบของงานที่มีต่อพนักงาน เช่น งานนั้นสร้างความพึงพอใจ ความสำเร็จให้กับพนักงาน หรือนงานนั้นทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อย เบื่อหน่าย หรือนงานบางประเภทถูกออกแบบให้ง่ายมากไม่ต้องใช้แรงงานที่มีทักษะเฉพาะก็สามารถทำได้ งานบางประเภทมักทำให้พนักงานมีอาการเบื่องานได้ง่าย และโดยเฉพาะเมื่อต้องทำอยู่อย่างเดิมซ้ำๆ อาการเบื่อหน่ายก็จะเริ่มเปลี่ยนเป็นความอ่อนล้าได้เช่นกัน ซึ่งอาการอ่อนล้าแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความอ่อนล้าทางด้านจิตใจ เช่นเมื่อเกิดอาการเบื่อหน่าย และความอ่อนล้าทางร่างกาย เช่นเมื่อร่างกายและกล้ามเนื้อถูกใช้งานหนัก หรือเป็นระยะเวลาเนิ่นนานเกินไป อาการอ่อนล้าทั้งสองประเภทนี้ทำให้ความสามารถในการทำงานลดลง เกิดความผิดพลาดมากขึ้น เกิดอุบัติเหตุได้ง่าย ส่งผลต่อการขาดงานและการลาออกของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น

มูส (Moos ,1986 อ้างถึงใน ไพจิตร ไชยฤทธิ์ ,2558 ,24-26) ได้สรุปแนวคิดในการวัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไว้เป็น 3 มิติ คือ

1. มิติสัมพันธภาพ (Relationship dimensions) หมายถึงการรับรู้ในการมีความเกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วม และมีความผูกพันต่องาน ความเป็นมิตรและการสนับสนุนในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการที่หน่วยงานให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรสนับสนุนซึ่งกันและกัน มิตินี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

- ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในงาน (Involvement) หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ถึงตนเองและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในงาน และมีความผูกพันในงาน

- ด้านความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer cohesion) หมายถึง การรับรู้ถึงบรรยากาศความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

- ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor support) หมายถึง การรับรู้ที่หัวหน้างานให้การสนับสนุนในด้านการยกย่องชมเชย และให้กำลังใจ และกระตุ้นให้แรงสนับสนุนต่อเพื่อนร่วมงาน

2. มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Personal growth dimensions) หมายถึง การรับรู้ในความก้าวหน้า และการจัดการสภาพแวดล้อมของการทำงาน มิตินี้ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- ด้านการสนับสนุนความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ที่หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนให้ตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง ทำให้มีโอกาสใช้ความรู้ ทักษะในการพัฒนางานให้ดีขึ้น

- ด้านการมุ่งมั่นในการทำงาน (Task orientation) หมายถึง การรับรู้ในการตระหนักและให้ความสำคัญถึงความสำเร็จของงานของบุคลากร โดยยึดหลักการวางแผนที่ดีมีประสิทธิภาพ และดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

- ด้านความกดดันในการทำงาน (Work pressure) หมายถึง การรับรู้ในการมีสภาพการทำงานที่เร่งรีบในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. มิติการคงไว้และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (System maintenance and change dimensions) หมายถึง การรับรู้ที่โครงสร้างของงานมีความโปร่งใส ชัดเจน ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน

- ด้านความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง การรับรู้ที่ความชัดเจนในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยหน่วยงานมีการประกาศหรือแจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหาร และมีการสื่อสารอย่างชัดเจน

- ด้านการควบคุมงาน (Control) หมายถึง การรับรู้ที่หน่วยงานมีกฎเกณฑ์หลักการหรือแนวทางในการควบคุม หรือตรวจสอบการปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร

- ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ในงาน (Innovation) หมายถึง การรับรู้ที่หน่วยงานมีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน โดยเน้นที่วิธีการแปลกใหม่ มีความหลากหลาย มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

- ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical comfort) หมายถึง การที่หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและเอื้ออำนวยในการทำงาน ให้ได้รับความสะดวกสบายไม่ตึงเครียดจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Compensation)

ในการปฏิบัติงานใต้อาณัติของมนุษย์ย่อมต้องการค่าตอบแทน ซึ่งค่าตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้คนดำรงอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไป มีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ค่าตอบแทนจึงเปลี่ยนเป็นเงิน ที่เรียกว่าค่าจ้าง เพื่อสะดวกและง่ายต่อการใช้ จึงได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

มอนดี, โน และ 프리 โม (Mondy, Noe and Premeaux, 1999 อ้างถึงใน จิตติมา อัครจิตพิงศ์ ,2557 ,3) ให้ความหมายของค่าตอบแทน (Compensation) ว่าหมายถึง รางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ , มิลโควิช และ นิวแมน (Milkovich & Newman, 2005 อ้างถึงใน ปิยนุช รัตนกุล ,2553 ,3) ได้ให้ความหมายว่าค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง เป็นรูปแบบการจ่ายทั้งหมดที่เป็นตัวเงินและบริการที่จับต้องได้ รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน , อุทุมพร รุ่งเรือง (2555 ,28) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจได้ ค่าตอบแทนเป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ และยอมรับว่า ตนเป็นคนมีคุณค่าคนหนึ่งในสังคมที่สามารถทำสิ่งใดๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำจนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้นๆ ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้วยลงก็เป็นที่ไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้นๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานออกมามีคุณภาพ , สุจิตรา รัตนานันท์ (2552, 3) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น , พันธ์ หันนาคินทร์ (2542 ,78 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง ,2555 ,29-30) กล่าวว่า ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะเป็นการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือล่อใจในการทำงาน โดยเฉพาะการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นเครื่องบำรุงขวัญในการทำงานและค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่เหมาะสมนั้นเป็นเครื่องจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นได้เป็นอย่างดี และค่าตอบแทนที่ใช้อยู่ในระบบราชการไทยมีดังนี้ เงินเดือน การจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่ายานพาหนะเดินทางไปราชการเป็นต้น ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน เป็นการตอบแทนคุณงามความดี เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ จัดที่ทำงานให้เป็นพิเศษ เป็นต้น เป็นสิ่งที่มีผลและมีคุณค่าทางจิตใจมากกว่าการกำหนดนโยบาย

ตอบแทน บุคลากรควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้เป็น การจ่ายค่าตอบแทนควรจะเทียบกับรายได้ของผู้ทำงานในประเภทอื่นด้วย ค่าตอบแทนที่กำหนดต้องสัมพันธ์กับอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน ระดับเงินเดือนควรมีลักษณะช่วยยู่ให้คนอยากทำงานดีขึ้น ความก้าวหน้าพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีหลักการและวิธีที่แน่นอน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินก็ควรจะถูกถือเป็นค่าตอบแทนด้วยเช่น การชมเชย การยกย่อง เป็นต้น

กึ่งพร ทองใบ (2553, 29)สรุปองค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Financial Compensation) ซึ่งรายละเอียดในแต่ละประเภท มีดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ยังแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทหลายรูปแบบ เพื่อให้สนองความจำเป็นของพนักงาน และวัตถุประสงค์ของบริษัท รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่มักจะพบเสมอในธุรกิจสมัยใหม่คือ

- ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages & Salaries) เป็นเงินรายได้ขั้นพื้นฐาน ที่พนักงานจะได้รับประจำในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการครองชีพของพนักงาน เพราะเป็นตัวที่แสดงถึงส่วนสำคัญของรายได้ และยังแสดงให้เห็นว่าบริษัทให้คุณค่าของพนักงานนี้ อย่างไร ในขณะเดียวกัน ค่าจ้างและเงินเดือนในแง่ของนายจ้างคือ ตัวเงินที่ต้องจ่ายเป็นค่าจ้างหรือเป็นเงินเดือน นั่นคือ ต้นทุนที่จะต้องจ่ายในการประกอบธุรกิจ

- เงินรางวัล โบนัส (Bonuses) คือเงินรางวัลที่จ่ายให้กับพนักงานเป็นเงินก้อนจำนวนหนึ่ง โดยปกติจะให้ปีละ 1 ครั้ง เงินรางวัล โบนัสนี้จะแสดงให้เห็นถึงรายได้พิเศษ และโอกาสที่จะมีเงินเพิ่มขึ้นเป็นเงินก้อน ซึ่งมีความหมายมากสำหรับพนักงาน ที่จะมีโอกาสใช้จ่ายเพื่อซื้อทรัพย์สินหลัก ๆ ได้ นอกเหนือไปจากการเก็บออมจากเงินเดือนที่ได้รับในแต่ละเดือน การจ่ายเงินโบนัสจะเป็นการกระตุ้นพนักงานให้พยายามทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนั้นการจ่ายเงิน โบนัสยังใช้เป็นเครื่องมือดึงดูดความสนใจของบุคคลภายนอกให้สนใจอยากเข้ามาทำงานในบริษัท รวมทั้งยังช่วยรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่ได้นาน และบริษัทจะมีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานต่ำอีกด้วย

- รายได้ระยะยาว (Long term Income) เป็นเงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่พนักงาน ซึ่งบริษัทได้สะสมไว้เป็นระยะเวลาค่อนข้างยาวนาน เช่น เงินก้อนที่จ่ายให้พนักงานที่มีอายุการทำงานครบ 5 ปี 10 ปี หรือการให้สิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัท ซึ่งสามารถซื้อหุ้นได้ในราคาพิเศษ โดยทั่วไปนิยมจ่ายให้เฉพาะพนักงานระดับสูงเท่านั้น นอกจากนั้นการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะช่วยให้บริษัทลดอัตราการเสียนายกได้ด้วย

- ผลประโยชน์อื่นที่ได้รับเป็นตัวเงิน (Benefits) ผลประโยชน์อื่นที่พนักงานได้รับเป็นตัวเงินจะเป็นรายได้ที่เป็นตัวเงินในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การที่บริษัทมีการประกันภัยต่าง ๆ ให้โดยจ่ายค่าเบี้ยประกันให้ หรือจัดการให้เสียค่าเบี้ยประกันในราคาต่ำกว่าราคาตลาด ซึ่งนอกจากจะช่วยให้พนักงานได้รับเงินก่อนกรณีเกิดภัย และเสียค่าเบี้ยประกันในราคาถูกกว่าปกติแล้ว ยังเป็นการแสดงว่า บริษัทมีความรับผิดชอบต่อนักงาน โดยการป้องกันความเสี่ยงภัยให้กับพนักงานด้วยการประกันนี้ส่วนใหญ่จะรวมถึงการตาย การขาดความสามารถ และการเจ็บป่วย และรายได้ ที่ได้รับในเวลาที่ไม่ได้ทำงาน เช่น การลาป่วย ลาหยุด ลาพักร้อน โดยยังคงได้รับเงินเดือน นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีเวลาเป็นของตัวเอง เพื่อทำกิจกรรมส่วนตัวได้ โดยไม่ต้องเสียรายได้ที่เคยได้รับไป

- กองทุนหลักทรัพย์ (Estate – Building Plans) เป็นเงินสะสมที่เก็บออมไว้ให้พนักงาน โดยรวบรวมเป็นกองทุนเพื่อให้พนักงานได้กู้ยืมในโครงการที่อยู่อาศัยโดยกองทุนนี้จะแสวงหาประโยชน์สมทบเข้ากองทุนจากดอกเบี้ยเงินกู้ จากการลงทุนในหลักทรัพย์ของกิจการต่างๆ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากกองทุนนี้ จะนำมาจัดสรรแบ่งปันให้กับพนักงานที่มีส่วนในการสะสมกองทุนนี้

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Financial Compensation) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินประกอบด้วยสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการ ซึ่งยังมีรายได้ที่พนักงานได้รับอีกหลายรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่ได้เป็นต้นทุนของบริษัท รายได้ประเภทนี้มองเห็นไม่ชัดเจนและยากที่จะวัดได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากค่าตอบแทนในส่วนนี้ ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย

- สภาพแวดล้อมของบริษัท (Company Environments) หมายถึง สภาพการต่างๆ ของบริษัทที่อำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน เช่น การที่บริษัทมีชื่อเสียงในด้านการเป็นผู้นำทางธุรกิจในด้านใดด้านหนึ่ง พนักงานที่ทำงานในองค์กรนี้จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจมีชีวิตชีวาและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งบริษัทสามารถสร้างสภาพแวดล้อมขึ้นได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากมาย ยกเว้นค่า ใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยสำหรับการติดต่อสื่อสารเท่านั้น

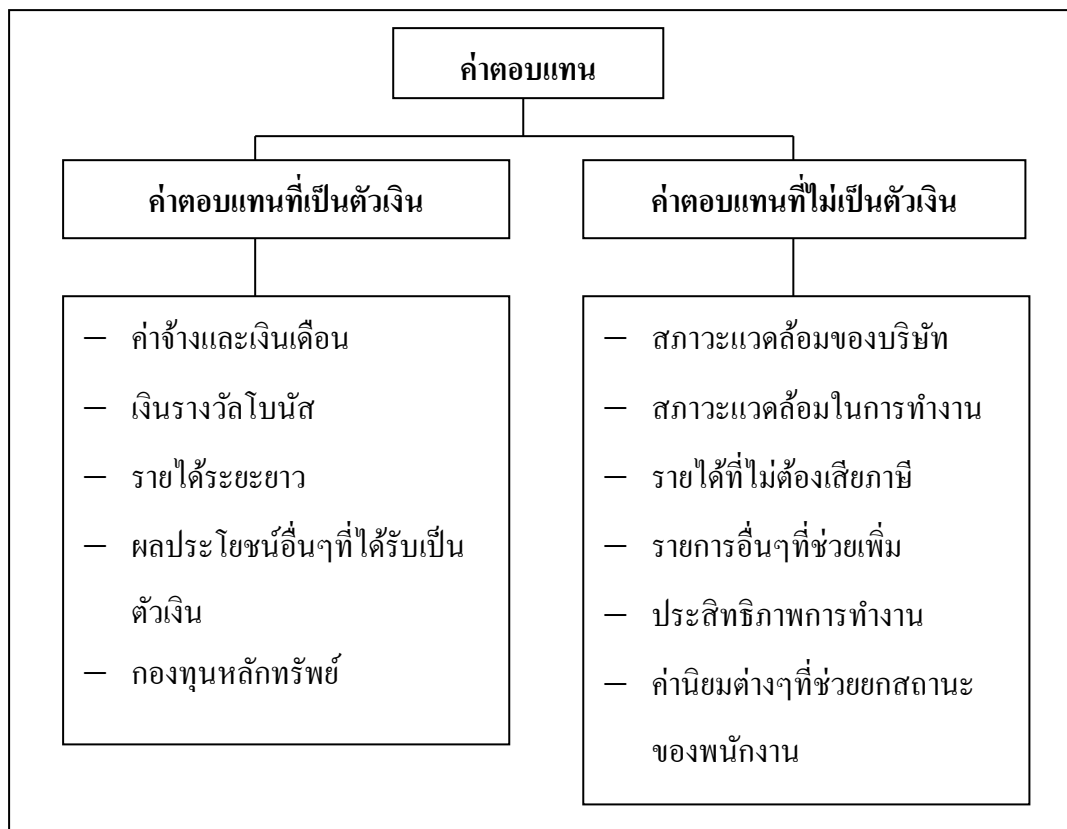
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environments) ได้แก่สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานที่เป็นผลให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น เช่น เครื่องมือที่ทันสมัยในการทำงาน สถานที่ทำงานที่ดี สะอาด สวยงาม ใกล้เคียงแหล่งความเจริญ ใกล้ศูนย์การค้า อำนาจความสะดวกในการคมนาคม หรือแม้แต่มิตรเมตต์ผ่านหลายสาย การรู้จักแบ่งงานหรือมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างเพลิดเพลินสนุกสนาน มีความพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้วิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ก็เป็นส่วนสำคัญอีกอย่าง

หนึ่งของสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม ยกย่อง ให้เกียรติ และมองพนักงานอย่างมีคุณค่า การปกครองหรือปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาค หรือแม้แต่ การที่บริษัทตั้งระดับของผลงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งในระดับหนึ่งก็เป็น Work Environments ด้วย เพราะพนักงานจะมีความภาคภูมิใจในผลงานของตน เมื่อตนทำได้สำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ และพนักงานจะรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ ที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทประเดิมผล สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะเห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานเหล่านี้ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานพอใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น และส่งผลกระทบต่อถึง ผลงาน และผลผลิตของเขาด้วย จึงนับเป็นผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงินจาก การทำงานนี้ โดยที่บริษัทเองก็ไม่ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

- รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี (Non-Taxable Income) เป็นรายได้ที่พนักงานไม่ได้รับ ในรูปตัวเงิน และไม่ต้องนำไปเสียภาษีเงินได้ ทำให้พนักงานประหยัดภาษีที่จะต้องจ่ายได้ เช่น การ ให้พนักงานมีสิทธิเบิกค่าพาหนะ ค่าที่พัก ค่าอาหาร ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย นอกจากนั้นการที่บริษัทจัด ให้มีบริการรถรับส่งพนักงาน มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีสถานที่และเครื่องมือสำหรับเล่นกีฬา เหล่านี้ นับเป็นรายได้ที่พนักงานได้รับ โดยไม่เป็นตัวเงินทั้งสิ้น

- รายการอื่นๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Items of Work Support Income) มีหลายวิธีที่บริษัทสามารถช่วยพนักงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำอย่างสบาย ๆ ไม่กดดัน และช่วยเสริมสร้างให้พนักงานนั้นมีรายได้มากขึ้น อันเนื่องมาจากประสิทธิภาพการ ทำงานดีขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าขึ้น ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น การจัด ฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ และการให้ทุนการศึกษา รายได้เหล่านี้ นับเป็นรายได้ที่พนักงานได้รับ โดย ไม่เป็นตัวเงิน เพราะทำให้เขามีคุณค่าสูงขึ้นในการทำงาน

- ค่านิยมต่างๆ ที่ช่วยยกสถานะของพนักงาน (Perquisite) เป็นวิธีการต่างๆ ที่ช่วย ให้พนักงานรู้สึกว่ามีความเกียรติ มีคุณค่าสูงขึ้นในค่านิยมของสังคม เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง มี สำนักงานพิเศษให้เฉพาะตำแหน่ง หรือแม้แต่การแต่งตั้งตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นมาให้กับพนักงาน รวมทั้งการให้รางวัลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับหรือเชิดหน้าชูตาในสังคม สิ่งเหล่านี้จะทำให้ ยกย่องสถานะในสังคม ในองค์กรของพนักงานนับเป็นเรื่องสำคัญและมีความหมายอย่างยิ่ง สำหรับการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของค่าตอบแทน (กิ่งพร ทองใบ ,2553)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 ,170 อ้างถึงใน อุทุมพร รุ่งเรือง ,2555 ,30-31) กล่าวว่า ค่าจ้างเงินเดือน หรือค่าตอบแทนนี้มีความสำคัญต่อการบริหารมาก องค์กรแต่ละแห่งต้องจ่ายเงินเป็นค่าจ้าง และเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรเป็นจำนวนมาก เงินค่าจ้าง เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆที่เหมาะสมมีผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน จนส่งผลให้มีความรักและภักดีต่อองค์กร ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า เงินประเภทนี้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ค่าจ้าง และเงินเดือนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติของพนักงานเพราะค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดหาสิ่งต่างๆที่ต้องการ เช่น อาหาร เสื้อผ้า ยารักษาโรค และเครื่องนุ่งห่ม ทั้งแก่ตนเองและครอบครัว ค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างสภาพภาพของสังคมให้แก่บุคคลเช่นกัน ผู้มีรายได้สูง มีฐานะมั่งคั่งมักจะได้รับการยกย่องนับถือจากสังคม เป็นต้น นอกจากนี้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนยังเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจรักงานและปฏิบัติงานให้เป็นผลดี

2. ความสำคัญต่อองค์กรในทรณะขององค์กรหรือนายจ้าง ค่าจ้างและเงินเดือนถือเป็นต้นทุนในการประกอบธุรกิจ และเป็นต้นทุนจำนวนสูงสำหรับทุกองค์กร และการประกอบการทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจหรือธุรกิจ ปรากฏว่าต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับเงินเดือนและค่าตอบแทน นอกจากนี้ค่าจ้างและเงินเดือนยังมีผลโดยตรงกับคุณภาพและปริมาณผลิตผลขององค์กรต่อทัศนคติ และขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นย่อมมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

3. ความสำคัญต่อสังคม ค่าจ้างและเงินเดือนที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น นอกจากจะสะท้อนให้เห็นถึงสถานะขององค์กรแต่ละแห่งแล้วยังช่วยสะท้อนให้เห็นสถานะเศรษฐกิจของชุมชนเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี เพราะสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของแต่ละชุมชน ย่อมส่งผลโดยตรงต่อสังคมนั้นๆ ท้องถิ่นหรือชุมชนใดมีฐานะทางเศรษฐกิจมั่นคง การค้าขายและการจ้างดำเนินการไปด้วยดี ประชาชนในถิ่นนั้นก็จะมียาได้สูง มีอำนาจการซื้อดี มีฐานะ และมาตรฐานการครองชีพสูง ปัญหาต่างๆ เช่นปัญหาอาชญากรรม และโจรผู้ร้ายก็จะไม่ค่อยมี ดังนั้นจึงนับว่าค่าจ้างและเงินเดือนมีความสัมพันธ์ต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมเป็นอันมาก

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงในงาน (Job Security)

นอกเหนือจากการทำงานเพื่อให้ได้เงินมาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต ประการสำคัญของความต้องการอีกอย่างของคนทำงานคือ ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

สุรางค์ วศินารมณี (2540 ,30 อ้างถึงใน อุทุมพร ,2555 ,43) ให้ความหมายของความมั่นคงในงานไว้หลายประการเช่น ความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับชีวิตการทำงานที่ประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงทำงาน ประโยชน์เกื้อกูล บริการต่างๆ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงสภาพและการปฏิบัติงานต่างๆภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ การเพิ่มเนื้องาน การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง การจัดการที่เป็นประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างรวมตลอดทั้งการเติมโตและการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความเป็นอยู่, ขนินษฐา บุณพันศักดิ์ (อ้างถึงใน รุ่งธรรม เหลียววัฒนกิจ ,2551 ,13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือสภาพที่บุคคลรู้สึกปลอดภัย การมีความเชื่อมั่น การมีเสถียรภาพทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยการได้รับค่าตอบแทนหรือรายได้ประจำของบุคคลากร การมีสวัสดิการหรือประโยชน์ทดแทน การมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานการมีสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการ

ทำงานของบุคลากร ,สายทิพย์ วงศ์สังข์สะ (2540 ,14) ให้ความหมายของความมั่นคงในงานว่า เป็นความรู้สึกปลอดภัยว่าจะมีงานทำ มีรายได้ที่แน่นอน มีผลตอบแทนอันเกิดรายได้ และสวัสดิการที่สามารถดำรงชีวิต ได้รับการปกครองอย่างเป็นธรรม มีโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน และสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ เพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีวิตอย่างปกติสุข ช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระแก่สังคม,วิกรม อัศวินกุล (2541 ,11-12 อ้างถึงใน อุทุมพร ,2555 ,44) ได้กล่าวว่า ความมั่นคงในงานเป็นสภาพจิตใจและความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากการรับรู้หรือประเมินปัจจัยต่างๆ ในองค์กรที่แสดงถึงการจ้างงานที่แน่นอน การให้ความคุ้มครองป้องกัน การมีหลักประกันในการทำงาน และมีผลตอบแทนจากการทำงาน ทั้งในขณะที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรและหลังจากที่บุคคลออกจากองค์กรไปแล้วและกล่าวถึงความสำคัญของความมั่นคงในงานไว้ 3 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน กล่าวคือเมื่อพนักงานหรือลูกจ้างมีหลักประกันในการทำงาน มีความแน่ใจว่าหากปฏิบัติตามหน้าที่ของตนแล้วจะได้รับการพิจารณาโดยไม่ลำเอียง ย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน แต่แต่ละบุคคลมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกัน บางคนต้องการงานที่มีตำแหน่งสูงสุด บางคนต้องการเพียงรายได้เลี้ยงครอบครัว บางคนทำงานเพื่อเกียรติ แต่ไม่ว่าบุคคลจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตาม หากงานนั้นไม่มีความมั่นคง ทำงานอย่างไม่มีความสุขหรือไม่มีอิสระแก่ตน ต้องคอยหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลา ฐานะพนักงานหรือลูกจ้างก็จะเสื่อม หรือเกิดความเสียหายขึ้น เครื่องกระตุ้นในการทำงานนั้นมีหลายอย่างเช่น ผลตอบแทนที่น่าพอใจ การมีสภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งมีความมั่นคงในการทำงานด้วย ในบรรดาสິงเหล่านี้ได้มีการวิจัยและทดสอบว่า บุคคลต้องการสิ่งใดมากที่สุด ปรากฏว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์มากกว่าสิ่งอื่น

2. ความมั่นคงในงานช่วยให้พนักงานหรือลูกจ้างมีขวัญกำลังใจดี ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ ผลงานที่ได้รับจากพนักงานหรือลูกจ้างที่มีขวัญเสียย่อมสู้ผลงานของพนักงานหรือลูกจ้างที่มีขวัญดีไม่ได้ หากพนักงานหรือลูกจ้างต้องหวาดระแวงอยู่เสมอว่างานที่ตนทำอาจไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเอาเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงานเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงาน หรือต้องหวาดระแวงว่าตนอาจถูกกลั่นแกล้งไม่ได้รับความเป็นธรรม เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ขวัญของพนักงานหรือลูกจ้างก็จะเสีย

3. เมื่อความมั่นคงในงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้การทำงานดีขึ้น และเป็นเครื่องบำรุงขวัญในการทำงานแล้ว ผลการทำงานอันเป็นจุดหมายที่แท้จริงของการให้ความมั่นคงก็จะดีขึ้นเป็นเงาตามตัว ความมั่นใจ หรือความสบายใจของพนักงานหรือลูกจ้างในการปฏิบัติงาน โดยมีความมั่นคงนั้นเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์แก่นายจ้างโดยตรง

คีจ อนันต์พคุณ (2542 , 64-65 อ้างถึงใน อุทุมพร ,2555 ,44) กล่าวถึงความสำคัญของความ มั่นคงในงาน สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและหมู่คณะ
3. เกื้อหนุนให้บุคลากรมีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและมีศีลธรรม
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและเกิดพลังร่วมเพื่อการขจัดปัญหาและอุปสรรคของ องค์กร
5. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนให้เกิดทัศนคติที่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์กร
7. ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรและทำงานอยู่กับองค์กรตราบนาน

2. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายท่านดังนี้ สเตียร์ส (Steers , 1977 อ้างถึงใน สมัชญ์ นิยมญาติ ,2556 ,38) ให้ความหมายของความผูกพันต่อ องค์กรว่าเป็นความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีค่านิยมเช่นเดียวกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะทำงานหนัก เพื่อดำเนินภารกิจของ องค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้า พฤติกรรม ที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออก คือ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดย ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะแสดงออก ดังนี้คือ 1. มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะ คงความเป็นสมาชิกกับองค์กร 2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร 3. มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ,เชลดอน (Sheldon,1996 อ้างถึงในพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ ,2554 ,13) ให้ความหมายของความผูกพัน หมายถึง ทัศนคติของ ผู้ปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นๆกับองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลพิจารณาการ ลงทุน (Investment) ในองค์กรซึ่งเป็นไปในรูปของสิ่งที่ได้ลงทุนไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ กำลังแรง ตลอดจนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้สูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานที่ อื่นๆ แต่สิ่งที่สูญเสียไปกับการลงทุนนั้นจะส่งผลตอบแทนคืนมา อันอาจเป็นไปในรูปของระดับ ความอาวุโสในงาน ระดับตำแหน่งการได้รับการยอมรับ การได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การมีสิทธิ

พิเศษ หรือได้รับสิ่งตอบแทนในรูปแบบบ้านญาติ ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้พนักงานดังกล่าวมีความผูกพันในองค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้ลงทุนน้อยกว่า เช่น มีอายุงานในองค์กรน้อยกว่า มีระดับตำแหน่งงานต่ำกว่า เป็นต้น ซึ่งนอกจากนี้ Sheldon ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การมีส่วนร่วมในทางสังคม (Social involvement) จะก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ การลงทุนในรูปแบบต่างๆ ในองค์กรจะปราศจากประโยชน์หากขาดตัวแปรดังกล่าว เนื่องจากผลที่ตามมาคือ ความผูกพันในองค์กรของสมาชิกลดลงไปในที่สุด และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร ,บุชานัน (Buchanan, 1977, อ้างถึงใน ธนยุทธ บุตรขวัญ ,2554 ,9) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึงความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กร สามารถแยกเป็นองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่ปฏิบัติงานและยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเองเช่นกัน 2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่ 3. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร ,มอว์เดย์ (Mowday ,1982 อ้างถึงในพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ ,2554 ,14) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี ที่เกิดขึ้นตามปกติเพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนา และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น ,อายเซนเบอร์เกอร์ (Eisenberger ,1991 อ้างถึงใน ศิริณี ้วยานนท์ ,2550 ,12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกของบุคคลที่หลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เป็นความรับรู้ของบุคคลต่อการเกื้อหนุนขององค์กร มีผลทำให้บุคคลนั้นๆ มีความอดุสาหะ และเต็มใจที่จะทำงานทุ่มเทเพื่อองค์กร ,พิศนีย์ สร้อยฟ้า (2550 อ้างถึงใน สมัชญ์ นิยมญาติ ,2556 ,35) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึงความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานอยู่เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งระดับความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นผลรวมที่เกิดขึ้นจากสภาวะจิตที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1.ความรู้สึกผูกพันทางด้านจิตใจ 2. ความรู้สึกผูกพันทางการคงอยู่ และ 3. ความรู้สึกผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน ,พัชรา ทาหอม (2550 อ้างถึงใน สมัชญ์ นิยมญาติ ,2556 ,35) ได้สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ ประเด็นแรก ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งและความสม่ำเสมอของพฤติกรรมในด้านการทำงานเพื่อองค์กรมีความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้าย

เปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากเขาต้องการจากองค์กร ซึ่งผลเสียจะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น และผลประโยชน์ที่สูญเสียไปของบุคคลที่เป็นผลที่มาจากกรกระทำในอดีต ประเด็นที่สอง ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติและความรู้สึกที่มีต่อองค์กร เป็นการหล่อหลอมและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่เรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) อันเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกอันเป็นหนึ่งเดียวและกับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาหรือต้องการที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ประเด็นที่สาม ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยที่บุคคลรู้สึกว่าจะเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เขาจะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพราะนั่นคือความถูกต้องและเหมาะสมที่ควรจะทำ

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

มีการศึกษาวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

สตีแยร์ส (Steers, 1977, อ้างถึงใน กมลวรรณ มั่งนุ้ย, 2553) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจางานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่า การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆแต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ที่ดี ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถแสดงออกโดยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยที่บุคคลที่มีความพึงพอใจสอดคล้องกับองค์กรจะส่งผลให้มีทัศนคติในด้านบวกทำให้สมาชิกในองค์กรทุ่มเท เต็มใจ และจงรักภักดีที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป

บุชานัน (Buchanan, 1977 อ้างถึงใน วิศิษฐ์ศักดิ์ เสวตนันท์, 2543, 13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร คือ เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของ

สมาชิกเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้ที่มีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรรวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง นอกจากนี้บูชานัน (Buchanan) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราเข้า - ออกของพนักงานได้เป็นอย่างดี แนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลตอบสนองต่อองค์กรโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือด้านใดด้านหนึ่งของงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ความผูกพันต่อองค์กรจึงเน้นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์กร รวมทั้งเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรขณะที่ความพึงพอใจในงานเน้นที่สภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้นอาจไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันในองค์กร โดยส่วนรวมทัศนคติความผูกพันจะพัฒนาขึ้นอย่างช้า ๆ แต่จะคงอยู่อย่างมั่นคงความผูกพันจะรวมความพึงพอใจ การลงทุน และทางเลือกอื่น หมายความว่า การที่คนเรามาทำงานกับองค์กรจะต้องลงทุนทั้งทางวัตถุ และจิตใจ ทั้งภายใน และภายนอก เช่น ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร อายุงาน แผนงานเกษียณ การฝึกอบรม และพัฒนา การมีพันธะกับชุมชนเป็นต้น ส่วนทางเลือกที่มีอยู่จะเป็นการประเมินสัมพันธภาพกับองค์กร เช่น เมื่อทางเลือกของงานมีอยู่น้อย บุคคลนั้นก็ผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้ามีทางเลือกมากหรือตลาดแรงงานขาดแคลนมาก ความผูกพันต่อองค์กรจะน้อยลง

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นเอง

4. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อองค์กร อะไรคือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรแต่ละคนมองปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรต่างไปดังนี้

สเตียร์ส (Steer ,1977 อ้างถึงใน พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ ,2554 ,16 -17) พบว่าปัจจัยที่เป็นตัวกำหนด หรือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ปัจจัย คือ ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ สถานภาพ ความต้องการประสบความสำเร็จ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น , ลักษณะงาน (Job Characteristic) ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงาน การมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน , ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experience) ได้แก่ ทักษะของกลุ่มที่มีต่อองค์กร ความเชื่อถือต่อองค์กร

บารอน (Baron ,1986 อ้างถึงใน พิมณฑา ชนะภัย ,2552 ,18 -19) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่านั้นคือ เป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ดังนี้

1.เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับการรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือไม่แน่ใจในบทบาทที่เกี่ยวกับงานของตนเอง จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2.เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่และมีทางเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

3.เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่อายุมากขึ้น ซึ่งมีเวลาในระยะเวลาการทำงานนาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูงๆ และคนที่ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มที่มีความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง

4.เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเองพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกว่าองค์กรเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการของพนักงาน จะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

ไมเนอร์ (Miner, 1992 อ้างถึงใน อุปกิจ พลางค์, 2544, 23-24) ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายมากกว่าความจงรักภักดีของบุคคลที่จะทุ่มเทให้กับองค์กร และความยึดมั่นผูกพัน ยังหมายถึงความต้องการคงอยู่ในองค์กร มีขั้นตอนการเกิดดังนี้

1. ความผูกพันเบื้องต้น (Initial commitment) ความรู้สึกผูกพันที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นที่บุคคลยังไม่ได้เริ่มงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในขั้นต้น ได้แก่

1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ

1.2 ความคาดหวังที่เกี่ยวกับงาน

1.3 คุณลักษณะของทางเลือกของงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจ การเสียสละ การยกเลิกไม่ได้ การพิจารณาที่เหมาะสม

ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน บุคคลจะเลือกทำงานตามคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ตนมี คือ จากพื้นฐานของค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพ ซึ่งปัจจุบันคุณลักษณะส่วนบุคคลทำให้เกิดความคาดหวังในงานนั้น ๆ และเช่นเดียวกับคุณลักษณะของงานก่อนจะทำงานนั้นจริงบุคคลจะมีความคาดหวังในตัวงาน ซึ่งคุณลักษณะของงานมีความต้องการที่มีลักษณะที่ทำให้เขาอยากทำงานและพึงพอใจ ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในเบื้องต้น

2. ความผูกพันระหว่างการจ้างงานในช่วงแรก (Commitment early employment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเมื่อเข้าทำงานเป็นการประเมินสิ่งที่พบตามความจริงจากงานนั้นซึ่งได้แก่

2.1 ประสบการณ์เริ่มแรกของการทำงาน (Initial work experience) ประกอบด้วยงาน การควบคุม กลุ่มทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนจากองค์กร

2.2 ความรู้สึกรับผิดชอบเป็นผลมาจากประสบการณ์เริ่มแรกของการทำงาน

2.3 ความผูกพันเบื้องต้น

3. ความผูกพันในช่วงปลายเป็นความผูกพันที่บุคคลที่เข้าไปทำงานอยู่ในองค์กรในช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานหรืออายุงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในช่วงปลายนี้ได้แก่ การลงทุน การมีส่วนร่วมการปรับเปลี่ยน

ผลของความผูกพันต่อองค์กร

สตีร์ (Steers, 1991 อ้างถึงในพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ ,2554 ,16 -17) กล่าวว่า ผลของความผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง

2. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเต็มใจสละชีวิต

3. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งหลาย ๆ กรณี ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าคนอื่น

4. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้นในองค์กร หาแนวทางที่จะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

สวณีย์ แก้วมณี (2549, 10) ได้กล่าวถึง ผลดีของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและผลเสียหากพนักงานไม่มีความผูกพันในองค์กร ดังนี้

ผลดีต่อองค์กร คือ หากองค์กรมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงานและสามารถสร้างความผูกพันที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้อย่างแท้จริง องค์กรจะสามารถลดอัตราการขาดงาน โดยได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าที่ดีขึ้นและมียอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ สามารถเพิ่มผลตอบแทนให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรได้ ผลดีต่อพนักงาน คือ พนักงานมีสัมพันธภาพที่เหนียวแน่นกับผู้บริหาร โดยได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารและมีแนวทางที่ชัดเจนในการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ดีที่สุดรวมถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้พนักงานจะนึกถึงคำมั่นสัญญากับองค์กรและเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ แต่หากพนักงานไม่มีความผูกพันให้กับองค์กรจะมีผลเสีย คือ อัตราการเข้าออกของพนักงานสูง พนักงานจะลาออก โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในการหาที่ทำงานแห่งใหม่ หากพวกเขาไม่ผูกพันต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน , ผลการปฏิบัติงานลดน้อยลงเนื่องจากความสามารถของพนักงานลดลง , องค์กรต้องเสียเวลาและเงินไปในการฝึกอบรมการพัฒนาพนักงานที่ลาออกไปจากองค์กรด้วยความสูญเปล่า , ขวัญและกำลังใจในการทำงานลดลง เนื่องจากพนักงานที่เหลืออยู่อาจต้องรับภาระงานที่มากเกินไป โดยปัญหาที่พนักงานคนเก่าทิ้งไว้ว่ายังไม่ได้รับการแก้ไขซึ่งอาจเป็นเหตุขัดขวางการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย

อำนาจ ยิ้มซ้อย (2550, 11-13) ได้เสนอว่า การมีความผูกพันระดับต่างๆ นั้นมีผลต่อบุคคลและองค์กรโดยแยกระดับความผูกพันเป็น 3 ระดับ คือระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง โดยแต่ละระดับส่งผลต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

1.การมีความผูกพันในระดับต่ำจะมีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อบุคคลและองค์กร ซึ่งได้แก่

1.1 ผลในแง่บวกของบุคคล คือ จะช่วยให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในงานใหม่ บางครั้งอาจมองได้ในแง่ของ

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรที่ไม่มีความอดทนมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้นได้

1.2 ผลในแง่บวกต่อองค์กร คือ เป็นเรื่องปกติที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย จะต้องมีการเปลี่ยนงานหรือขาดงานอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความเสียหายหรือเป็นสาเหตุแห่งการแตกแยกในองค์กรได้ แต่การที่บุคลากรที่ไม่ค่อยมีความสามารถในการทำงานละเอียด และขาดงาน ไม่มีความผูกพันกับองค์กรนั้นจะเป็นผลดี คือ หน่วยงานมีเหตุผลให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ไปโดยปราศจากการโต้เถียง ไม่ต้องฟ้องร้อง และไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยใดๆ และองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถมาทดแทนได้

1.3 ผลในแง่ลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับต่ำจะส่งผลกระทบต่อการประกอบอาชีพของบุคคลเพราะถ้าหากไม่มีความผูกพันก็จะไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงานไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่ทะเยอทะยานและจะแสดงการต่อต้านนโยบายขององค์กร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้ถูกไล่ออก เมื่อคิดจะเปลี่ยนงานแต่จะมีประวัติการทำงานไม่ดี

1.4 ผลในแง่ลบขององค์กร การมีความผูกพันในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน การขาดงานสูง ความล่าช้าในการทำงาน ปริมาณงาน ความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงานรวมไปถึงการกระทำที่ผิดต่อองค์กร เช่น การขี้ขลาดและการขัดขวางการเจริญเติบโตขององค์กร นอกจากนี้ ความผูกพันในระดับต่ำยังส่งผลกระทบต่อความผูกพันในระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบุคลากรในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารมีความผูกพันในระดับต่ำแล้ว จะทำให้เกิดผลเสียร้ายแรงต่อองค์กรได้

2. ความผูกพันในระดับปานกลางจะมีผลต่อบุคคลและองค์กร โดย

2.1 ผลในแง่บวกต่อองค์กร การที่บุคคลมีความผูกพันกับองค์กรอย่างแน่นแฟ้นจะทำให้เขามีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความมั่นคงในการทำงาน แต่ไม่ได้หมายความว่า การที่บุคคลมีความผูกพันระดับปานกลางจะไม่ทำให้เขาไม่ซื่อสัตย์ต่อองค์กรหากแต่จะทำให้เขามีความเป็นตัวเองไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือทนฝืนอยู่ในระบบขององค์กร แต่จะทำให้เขาไม่กล้าแสดงออกตามความคิดเป็นของตัวเอง ดังนั้น การมีความผูกพันในระดับปานกลางจึงเป็นผลสะท้อนของความสามารถในการยอมรับค่านิยมบางส่วนขององค์กรไม่ใช่ยอมรับทั้งหมด แต่จะเลือกเฉพาะค่านิยมหรือบรรทัดฐานหลักเท่านั้น แต่จะปฏิเสธหลักการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อตัวเอง

2.2 ผลในแง่บวกขององค์กร องค์กรเพิ่มความผูกพันสิ่งที่ควรแก่การเอาใจเพราะถ้าไรจากองค์กรมาจากความรู้สึกที่ซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคลากรดังนั้น ผลดี

ต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ การทำงานในระยะยาว การจำกัดการลาออก การเปลี่ยนงาน และเป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานด้วย

2.3 ผลในแง่ลบต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง มีผลดีต่อบุคคลากร เพราะบุคคลที่ไม่ให้ความสำคัญกับนายจ้างเป็นอันดับแรก อาจจะต้องประสบกับความล่าช้าในการเลื่อนตำแหน่ง และความไม่แน่นอนในการทำงาน ในที่สุดก็จะเกิดความลำบากใจ ในการสร้างความผูกพันของตนเองให้เกิดขึ้นได้

2.4 ผลในแง่ลบต่อองค์กร เจ้าของกิจการ หรือนายจ้าง มักจะต้องการให้ความร่วมมือหรือการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างดีราบรื่น แต่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรไม่เต็มที่มักจะจำกัดบทบาทในการทำงานของตนเองลงไปด้วย ดังนั้น ถ้าจะให้เลือกระหว่างความซื่อสัตย์กับองค์กรกับความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว คนที่มีความผูกพันระดับปานกลางอาจต้องเลือกความรับผิดชอบต่อสังคม และเขามักมีเหตุผลที่ดีพอในการหลีกเลี่ยงการว่ากล่าวจากองค์กรและบุคคลอื่น

3.ความผูกพันในระดับสูง มีผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ผลในแง่บวกต่อบุคคลมีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพและการเพิ่มค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าคุณซื่อสัตย์ต่อองค์กร องค์กรก็จะซื่อสัตย์กับคุณ”

3.2 ผลในแง่บวกต่อองค์กร บุคคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร มักจะทำงานอย่างทุ่มเท ดังนั้น องค์กรที่มีบุคคลากรที่มีความผูกพันสูงจึงประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์โดยไม่ยากนัก เพราะบุคคลากรเต็มใจที่จะยอมรับความต้องการในการผลิตขององค์กรอย่างเต็มที่ที่องค์กรจึงมั่นใจได้ว่า ผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับสูงและสมบูรณ์แบบ

3.3 ผลในแง่ลบต่อบุคคล คือ อาจจะเป็นการจำกัดความก้าวหน้าหรือโอกาสในการพัฒนาของบุคคลากร อาจทำให้บุคคลากรรู้สึกอึดอัดในการที่จะสร้างสรรค์หรือเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ขึ้นมา ยิ่งถ้ามีความผูกพันต่อกลุ่มในระดับที่สูงมาก ๆ สิ่งที่เป็นอันตรายคือ บุคคลสามารถฆ่าตัวตายเพื่อกลุ่มได้ นอกจากนี้ ในด้านส่วนตัว ความผูกพันในระดับสูงเป็นสาเหตุในการทำลายความผูกพันในครอบครัว เพราะต้องการผลผลิตสูง จำเป็นต้องอาศัยการทุ่มเท ความพยายาม และเวลาของบุคคล ดังนั้น จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในครอบครัวจนดูเหมือนว่าบุคคลคนนั้นถูกองค์กรครอบงำในการดำเนินชีวิต นอกจากนี้ บุคคลยังอาจรู้สึกสูญเสียความเป็นส่วนตัวอาจทำให้เกิดปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งกล่าวโดยสรุป คือคนที่มีความผูกพันสูงจะขาดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

3.4 ผลในแง่ลบต่อองค์กร แม้ว่าองค์กรจะได้ประโยชน์จากบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง แต่ถ้าเป็นความผูกพันในทางที่ผิด ก็สามารถสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว ความพยายามทุ่มเทของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็เป็นสิ่งเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้ การมีความผูกพันสูงก็ยังเป็นการบั่นทอนความยืดหยุ่นขององค์กรและเป็นต้นเหตุให้องค์กรล่าช้า เพราะไม่มีการคิดแปลง หรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรและนวัตกรรมให้ทันสมัยทำให้ยึดแนวปฏิบัติเดิมๆ ไม่มีการสร้างทางเลือกใหม่ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความผูกพันในระดับสูงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นได้และที่สำคัญที่สุดความผูกพันในระดับสูงอาจเป็นสาเหตุทำให้บุคคลทำสิ่งที่ผิดกฎหมายขัดต่อจริยธรรมได้ด้วย

ทอมสัน (Thomson, 1980 อ้างถึงใน สมัชญ์ นิยมญาติ ,2556 ,51) กล่าวว่า ความผูกพันสูงต่อองค์กรในบางครั้งก็ก่อให้เกิดผลเสียได้ การที่พนักงานมีความผูกพันสูง ทำให้มีการโยกย้าย สับเปลี่ยนงานลดลง และพนักงานคงยึดถือความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กรเท่านั้น ซึ่งมีกรณีศึกษามากมายชี้ให้เห็นว่าบุคคลสามารถที่จะก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วโดยการเปลี่ยนองค์กรใหม่ และการมีความผูกพันสูงอาจทำให้เกิด “Group think” นั่นคือ การชี้นำของกลุ่ม ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงต่อองค์กรและจะรู้สึกผิใจหากจะต้องวิพากษ์วิจารณ์องค์กรของตน นอกจากนี้ยังกล่าวว่าการมีความผูกพันสูงอาจเป็นสาเหตุของปัญหาสำหรับองค์กรได้ โดยเมื่อมีความผูกพันสูง การเข้า – ออกจากงานก็จะต่ำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับความก้าวหน้าของพนักงานก็จะลดลง เนื่องจากตำแหน่งบริหารต่างๆ ก็ยังอยู่คงเดิมทำให้ขาดการแทนที่และขาดพนักงานใหม่ที่จะมาสร้างความคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายท่านดังนี้

ไมเนอร์ (Miner, 1992, อ้างถึงใน สมัชญ์ นิยมญาติ ,2556 ,53) แบ่งแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็นสองด้าน คือ 1. ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavior Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรในรูปพฤติกรรมการแสดงออกที่ต่อเนื่อง คงเส้นคงวา คือเมื่อบุคคลใดเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะมีการแสดงออกในรูปพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง คงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเอาไว้ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการที่ลงทุนลงแรงไปในองค์กร และเป็นการยากหรือเป็นไปได้ยากที่จะเรียกการลงทุนนั้นกลับคืนมา 2. ความผูกพันด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แตกต่างจากแนวคิดแรกซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้น มากกว่าคำนึงถึงความรู้สึกที่บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่น ขอมรับใน

เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร

สตีเยร์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1983 อ้างถึงใน ธนยุทธ บุตรขวัญ, 2554, 18) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของความผูกพันในองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ การศึกษาความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นการศึกษาคือความผูกพันในองค์กร โดยที่บุคคลจะนำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรและความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavior Commitment) เป็นการศึกษาคือความผูกพันในองค์กรเป็นพฤติกรรมปัจจัย ความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์กร เช่น การได้รับความนับถือที่เป็นผู้อาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูง จึงมีความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่ต้องการเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่นก็ไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์กรไป ดังนั้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือธรรมชาติของมนุษย์ ประกอบด้วย ความต้องการ ความปรารถนา ทักษะความรู้ มีความคาดหวังที่จะทำงาน หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ บุคคลนั้นก็จะสามารถทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และบุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีการเปรียบเทียบผลได้และผลเสียของเบคเกอร์ (Becker's Side Bet Theory) (Becker, 1960 อ้างถึงใน สมัชญ์ นิยมญาติ, 2556, 54-55) ทฤษฎีการเปรียบเทียบผลได้และผลเสียของเบคเกอร์ (Becker's Side Bet Theory) เป็นทฤษฎีพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้พื้นฐานทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Simple Exchange Program) กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลของบุคคลที่พิจารณาเปรียบเทียบว่าเขาลาออกจากองค์กรแล้วเขาจะได้อะไร เนื่องจากการที่เขาเข้าไปอยู่ในองค์กรทำให้เกิดการลงทุนที่เรียกว่า Side Bet ในรูปของเวลา กำลังกาย และสติปัญญา รวมทั้งโอกาสที่จะไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น ดังนั้น การที่เขาจะทำงานในองค์กรนั้นต่อไป เขาย่อมหวังประโยชน์ที่จะได้รับในระยะยาว เช่น บำเหน็จ บำนาญ นอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือน เพราะถ้าลาออกไปก่อนเวลา สิ่งที่ได้รับจะไม่คุ้มค่า และยิ่งถ้าทำงานมาเป็นระยะเวลานานเท่าไร ก็จะมีค่าความผูกพันไม่อยากจะลาออกจากองค์กร เนื่องจากสิ่งที่เขาสูญเสียไปจะมากกว่าสิ่งที่จะได้รับ ตัวอย่างผลได้และผลเสียที่เกิดขึ้นของการลงทุนในแต่ละเรื่อง มีดังนี้

อายุ กล่าวคือการทำงานที่บุคคลมีอายุมากขึ้นเพียงใดก็จะยิ่งส่งผลให้เขามีโอกาสหรือทางเลือกในการเป็นสมาชิกในองค์กรอื่นได้น้อยลงเท่านั้น

อายุงานที่ทำงานกับองค์กร หมายความว่า ถ้าบุคคลนั้นยังทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป เขาก็จะรู้สึกมีความอาวุโสในงานที่ทำ มีประสบการณ์ มีความรู้ความชำนาญเพิ่มมากขึ้น ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ทำให้เขาสูญเสียที่จะไปทำงานที่อื่น ๆ แต่สิ่งที่สูญเสียไปกับการลงทุนนั้นส่งผลตอบแทนคืนมา อาจมีความอาวุโสในงานที่ทำหรือตำแหน่งหน้าที่การงานได้ซึ่งถ้าเขา

จะต้องละทิ้งองค์กรไป เขาอาจจะต้องสูญเสียความเป็นอาวุโสที่มีอยู่ เพื่อไปเริ่มต้นทำในองค์กรแห่งใหม่

การศึกษา กล่าวคือ บุคคลจะเกิดความคิดว่าการที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรนั้น ตำแหน่งงานปัจจุบันนี้ได้ เขาจะต้องลงทุนลงแรงในการเล่าเรียนจนกระทั่งได้วุฒิการศึกษาดังกล่าวได้ บุคคลก็จะเปรียบเทียบว่าองค์กรให้ผลตอบแทนเขาคุ่มค่ากับวุฒิการศึกษาเขามากหรือไม่เพียงใด

สถานภาพสมรส กล่าวคือบุคคลที่สมรสแล้วจะมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบครอบครัวเพิ่มมากกว่าบุคคลที่ยังโสด ดังนั้น การตัดสินใจออกจากองค์กรต้องเปรียบเทียบผลได้ผลเสียอย่างมากก่อนที่จะละทิ้งองค์กรเพื่อไปเริ่มงานที่องค์กรใหม่

กำลังกายและกำลังสติปัญญาที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์กร บุคคลจะคิดคำนวณเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กรนั้น เขาได้รับผลตอบแทนจากองค์กรคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใดเช่น การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สิทธิพิเศษต่างๆ หรือสิ่งตอบแทนในรูปของเบี้ยบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการ ฯลฯ สิ่งซึ่งบุคคลที่ลงทุนสูงกว่าจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันองค์กรมากกว่าผู้ที่ลงทุนน้อยกว่า

ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer's Commitment Theory) (Allen and Mayer, 1990 อ้างถึงใน ธนยุทธ บุตรขวัญ ,2554 ,19) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทางจิตใจ (Psychological state) ของบุคคลที่มีต่อองค์กร สามารถแบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1.ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความผูกพันทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกในทางบวก โดยที่บุคคลที่จะรู้สึกรักและผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรเสมือนเป็นเจ้าขององค์กร มีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กรเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความผูกพันในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้จากที่เขารับผิดชอบต่อร่วมงานผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรเดียวกัน โดยถ้าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันกันสูงจะไม่มี การต่อต้านและอิทธิพลกัน ระบบที่รวมกันนี้ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป สมาชิกจะยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกัน ดังนั้น คนที่ทำงานในองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหนเป็นเพราะว่าเขามีความปรารถนาหรือมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป 2.ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) เป็นความผูกพันต่อเนื่องคือบุคคลจะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เมื่อเขาได้คำนวณเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาต้องลงทุนไปกับองค์กรและสิ่งที่สูญเสียไปถ้าเขาลาออกจากองค์กร ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) คือ ความเต็มใจของบุคคลที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ จะอยู่บนพื้นฐานบนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กรทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร ได้แก่ รางวัลผลตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นที่ได้รับ

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หรืออาจเรียกว่าความผูกพันทางจริยธรรม (Moral Commitment) เป็นความผูกพันในด้านการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ยึดถือเป็นบรรทัดฐานและเคารพอำนาจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องโดยจะเริ่มต้นด้วยการประเมินค่ามาตรฐานของกลุ่มในทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรมความสมเหตุสมผล และของกลุ่ม จากนั้นเขาก็จะเกิดการยอมรับเชื่อฟังต่อบรรทัดฐานเหล่านั้นจนกลายเป็นความผูกพัน โดยความผูกพันในลักษณะนี้จะมีปริมาณที่เพิ่มขึ้น เมื่อลักษณะของบุคคลและความรู้สึกถึงความมีคุณค่าในตนเองของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะความผูกพันต่อองค์กรที่บุคคลแสดงออกมาสามารถมองเห็นได้จากการยินยอมทำตาม การยึดถือองค์กร การยอมรับค่านิยมขององค์กร

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ธนุทธ บุตรขวัญ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์พบว่าความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุดคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้นด้านอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานพบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

บุญรักษ์ บุตรละคร (2553) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกรมปศุสัตว์ในพื้นที่ สำนักสุขศาสตร์และสุขอนามัยที่ 4 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรมปศุสัตว์ในพื้นที่ สำนักสุขศาสตร์และสุขอนามัยที่ 4 ในด้านต่างๆ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านการเงินและสวัสดิการ และด้านนโยบายและความก้าวหน้าในการทำงาน ความพึงพอใจจะอยู่ในระดับปานกลาง

วันชัย ศกุนตนาถ (2555) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานกลุ่มงาน Service Desk ของธนาคารแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้าน

เงินเดือนและด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน โดยรวมของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พงษ์ศักดิ์ พนมใส (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจการทำงานของพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ในบริษัทธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน อายุ ระยะเวลาในการทำงานในบริษัทแห่งนี้ และอัตราเงินเดือนปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมต่อบริษัทธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนแห่งหนึ่งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พิมพ์ชนก ทราขขาว (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกับปัจจัยด้านประสบการณ์งาน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เบสท์ เพอฟอร์มแมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด พบว่า 1.พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก 2.พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3.พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านประสบการณ์การทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 4.พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านเพศ,ด้านหน่วยงาน,ด้านตำแหน่งงานและด้านรายได้จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ปัจจัยด้านอายุ,ด้านระดับการศึกษา,ด้านสถานภาพสมรสและด้านระยะที่ปฏิบัติงานจะมีความระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมัชชญ์ นิยมญาติ (2556) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริษัท เคเอสเค ประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผลจากการวิจัย พบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ อยู่ในระดับมาก 2. ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านมาตรฐานทางสังคม อยู่ในระดับมาก 3. เจ้าหน้าที่บริษัท เคเอสเค ประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีระดับประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก 4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง 5. ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม และรายด้าน มีความสัมพันธ์

กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

สุธานี นุกูลอิงอารี (2555) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า 1. พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยเชิงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ยกเว้น การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่องนับถือ พนักงานมีความพึงพอใจ ในการทำงานอยู่ในระดับมาก 2. พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายและ การบริหารของบริษัท การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน สถานภาพในการทำงาน มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ยกเว้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความพึงพอใจระดับมาก 3. พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ จะมีระดับความพึงพอใจการทำงานที่แตกต่างกัน ในส่วนของปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ด้าน การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับความยกย่องนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ในส่วนของปัจจัยด้านจูงใจ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน และด้าน สถานภาพในการทำงาน และในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันนั้น มีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

อุทุมพร รุ่งเรือง (2555) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายการบริหารบริษัท ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านระบบผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบรรทัดฐานทางสังคม และด้านทัศนคติ มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

งานวิจัยต่างประเทศ

Fatema Mohammed (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาความสัมพันธ์ในบาห์เรน วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือเพื่อศึกษา 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร 2) ผลกระทบของประชากรเกี่ยวกับความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ในการที่สถาบันการเงินภาคเอกชนในราชอาณาจักรบาห์เรน ในการศึกษาครั้งนี้ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจและความผูกพันต่อ และความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรไม่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นอายุ ในการศึกษาครั้งนี้หมายถึงความแตกต่างในระหว่างกลุ่มอายุพบว่ามีความสำคัญทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ ($F = 3.397$; $sig = 0.019$) เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติและทิศทางบวก ($r = 0.669$; $sig = 0.000$)

Paola Spagnoli and Antonio Caetano (2012) ศึกษาเรื่อง Personality and organizational commitment: the mediating role of job satisfaction during socialization วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้มี 2 ประการคือ ประการแรกมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายบทความเกี่ยวกับการละเลยวิธีการต่อการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ประการที่สองมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันของความพึงพอใจในงานต่อกระบวนการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีการศึกษาในสามช่วงเวลาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เช่น ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานทรัพยากรบุคคล และความพึงพอใจต่องาน ในกระบวนการได้เชื่อมโยงด้านบุคลิกภาพ และ ความผูกพันต่อองค์กร รวมไปถึงผลของสังคมขององค์กรจากความรู้ นี้เป็นการศึกษาแรกที่ศึกษาตัวแปรด้านบุคลิกภาพ ,ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวอย่างในการศึกษา ผู้เข้าร่วมโครงการในการศึกษานี้เป็นพนักงานตำรวจชาวโปรตุเกสจำนวน 190 คน บริบทของตำรวจและกระบวนการทางสังคมในการจัดระบบได้มีการพิจารณาหลังจากกระบวนการการต้อนรับพนักงานใหม่ ประกอบด้วยการทำงานทดสอบ ทางระบบประสาท ตัวอย่างและสัมภาษณ์ ผู้ที่เข้ามาใหม่จะได้รับการฝึกประมาณ 8 เดือนเกี่ยวกับความรู้ด้านกฎหมาย เทคนิคการรักษาความปลอดภัย และจิตวิทยาทางสังคม ภาษาอังกฤษ การรักษาเบื้องต้น และมีการออกกำลังกายฝึกเฉพาะสำหรับตำรวจ ในการศึกษานี้มีบทบาทของสื่อกลางในด้านความพึงพอใจในการทำงานเช่นความพึงพอใจกับงานตัวเองและความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน ทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิก 5 องค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่ามีความพึงพอใจกับทรัพยากรมนุษย์อย่างสมบูรณ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบลักษณะใจกว้างและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน; ความพึงพอใจในงานกับ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพที่เป็นลักษณะยึดมั่นในหลักการกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่เพียงบางส่วนที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพด้านเปิดเผยกับความผูกพันด้านจิตใจ

Norizan Ismail (2012) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาการเรียนรู้ใน KELANTAN ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจการทำงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาในการเรียนรู้รัฐกลันตัน ดังนั้นการศึกษานี้จะทำให้บทบาทสำคัญในการวิจัยที่ยังหลงเหลืออยู่ในการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร ในการเริ่มต้นของการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยคำถามและความจำเป็นในการศึกษาจะได้รับ จากนั้นจะกล่าวถึงวรรณกรรมเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานที่มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขา การเรียนสร้างอัตราการตอบสนองร้อยละ 96.3 จาก 300 ผู้ตอบแบบสอบถาม ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าด้านอารมณ์ ด้านความต่อเนื่องและด้านบรรทัดฐานที่ไม่พบว่ามีการบวกความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

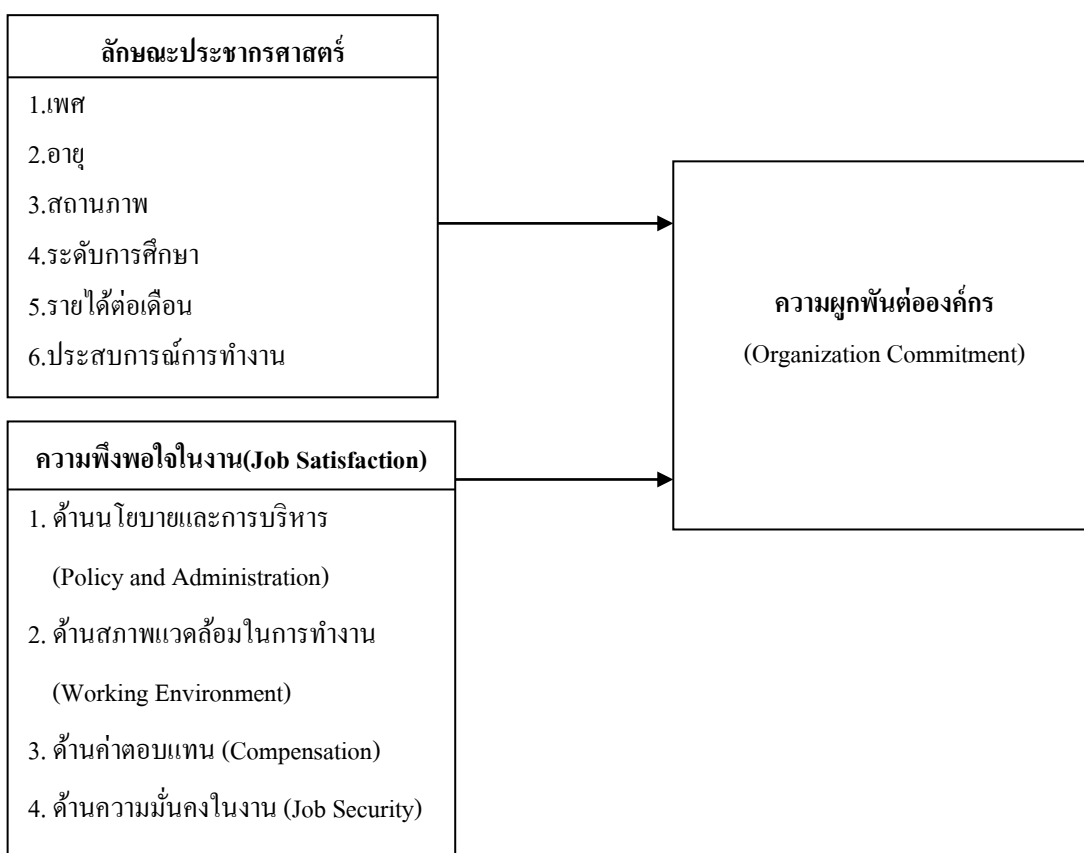
Shaw and Edward (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใช้ในการดำเนินงานเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้ พบว่า การมีส่วนร่วมได้รับการพิจารณาอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรหรือการสนับสนุนด้านการจัดการเพื่อระบบและที่ไม่ใช่สิ่งที่เป็นของผู้ใช้ แม้ว่ารายงานฉบับนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร 16 แห่ง ที่พยายามสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการควบคุมความรู้โดยให้พวกเขาได้ออกแบบกันเอง มีการทำงานกลุ่มเชิงปฏิบัติ 22 ครั้ง โดยมีผู้เข้าร่วม 183 คน ได้ทำงานขั้นตอนการพัฒนาเพื่อให้มีการจัดการภูมิความรู้ที่ดีขึ้นตามความต้องการของผู้ใช้ การทำงานเชิงปฏิบัติได้ปรับเปลี่ยนเทคนิคโครงสร้างปัญหาเดียวกันเพื่อช่วยให้สมาชิกกลุ่มได้พัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามนโยบายที่พวกเขาได้กำหนดตามหลักจิตวิทยาและความรู้สึก ยิ่งไปกว่านั้นในการรายงานวิธีการ โครงสร้างปัญหารายงานฉบับนี้ได้จัดทำตามความเข้าใจต่อปัจจัยกลยุทธ์การจัดการภูมิความรู้ที่ควรสนับสนุนแก่ผู้ใช้

กรอบแนวความคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีกรอบแนวคิดในการทำวิจัยได้มีกำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานวิจัยและเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบ

ตัวแปรต้น (Independent Variable)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ที่มาของกรอบแนวคิด : ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory , 1959)

ภาพประกอบ 3 กรอบแนวความคิดการวิจัย