

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเทศบาลเมืองมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ
3. ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลเมืองมาบตาพุด จังหวัดระยอง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

Steers & Porter (1979 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2554 : 317) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นในองค์การของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทความอดสาหะในการทำงานให้แก่องค์การ และปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การต่อไป

ชูชัย สมितिไกร (2554 : 324) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นในองค์การของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทความอดสาหะในการทำงานให้แก่องค์การ และปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การต่อไป ความผูกพันต่อองค์การมี 3 ประเภท ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลหลายประการ เช่น การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และการลาออกจากงาน

Mathis and Jackson (2003 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554 : 175) อธิบายความผูกพันต่อองค์การว่า คือ ระดับความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายขององค์การของพนักงาน และความตั้งใจที่จะทำงานให้กับองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์การ มีความรู้สึกและพฤติกรรมต่อองค์การในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ เป็นส่วนหนึ่ง

ขององค์กร มีความศรัทธา มีความเกี่ยวพันและเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาที่แน่วแน่อนจะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ต่อไป

1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

วิลาวรรณ สว่างศรี (2549: 8) ได้อธิบายความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์กร และยังเป็นตัวทำนายการย้าย การลาออก ได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือไม่มีเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์กร

สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทำให้อัตราการขาดงาน การลาออกลดน้อยลง

2) ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย

3) ความพึงพอใจในงานระดับสูงเป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร

Baron (1986: 165 อ้างถึงใน วิลาวรรณ สว่างศรี 2549) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออกจากงาน ของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานซึ่งสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็จะอยู่อย่างมั่นคง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 561) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรเป็นผลที่ต่อเนื่องมาจากการสร้างทีมงาน การสร้างทีมงานเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลภายในกลุ่มงาน และภายในองค์กรให้เกิดขึ้น โดยการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีเป้าหมายเพื่อ

1. สร้างสปิริตของกลุ่ม ก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน ความไว้วางใจ เชื่อใจ เปิดเผย และจริงใจต่อกันภายในกลุ่ม ภายในองค์กร

2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานร่วมกัน
3. มีการประสานงานความร่วมมือ
4. นำมาซึ่งการดำเนินกิจกรรมหรือดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551:107) กล่าวว่า การส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์การปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์การจะช่วยให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์การ โดยการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันกับองค์การมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ผลผลิตภาพ และคุณภาพของผลงาน ที่สำคัญความผูกพันกับองค์การจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้ เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การต่ำจะทำให้เกิดผลประทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์การค่อนข้างถาวร
2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ มักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวมจะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้
3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจเจตคติการทำงานของพนักงานภาครัฐการพบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์การ มักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนด้วยเช่นกัน

สวณีย์ แก้วมณี (2549 : 12) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน คือ ความสามารถขององค์การในการผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และผลงานที่เป็นเลิศทางธุรกิจ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะคงอยู่คู่กับองค์การ และเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการ รวมไปถึงการทำให้องค์การประสบความสำเร็จมีกำไรสูงสุด ซึ่งเป็นมากกว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกๆ องค์การต้องรักษาไว้

Fazzil (1994 :17-19 อ้างถึงใน ชาญวุฒิ บุญชม 2553: 12) ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นสามารถที่

จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อพนักงานเพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์กรไป

1.3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977: 46 อ้างถึงใน ฉัฐพันธ์ เจริญนันท์ 2551 : 105) กล่าวว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่

1. มีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรยอมรับแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมของตนที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
2. มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร หมายถึง การใช้ความสามารถความพยายามของตนอย่างเต็มที่เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ
3. มีความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความต้องการของบุคลากรที่มีความสมัครใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น และถึงแม้ว่าองค์กรจะเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ บุคลากรจะไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กร

บุญชม รอดประเสริฐ (2545 : 52) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับส่วนต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ธรรมชาติของบุคคล เป็นลักษณะส่วนบุคคลโดยเฉพาะ มีความแตกต่างในความต้องการมีเจตคติ และค่านิยม อารมณ์ สติปัญญา ความสนใจ บุคลิกภาพและความสามารถการปรับตัว
2. ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอาศัยการทำงานและสนับสนุนจากกลุ่มเป็นสิ่งที่ดึงดูดกลุ่มเพื่อให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ทั้งส่วนผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ธรรมชาติขององค์กร องค์กรที่ได้สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์กรธรรมชาติของการทำงาน ลักษณะงานที่เข้าร่วมถึงความสนใจและความพอใจในงาน

Greengerg และ Baron (1995 : 1-18 18 อ้างถึงใน สุพัตรา วงศ์วิศาลพร 2553: 36) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย 2 ลักษณะดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ เป็นความผูกพันที่พนักงานพึงมีต่อลักษณะของงานที่มีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ การที่องค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือมีอิสระในการคิดตัดสินใจและลงมือทำงานในหน้าที่ของตนเอง ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรมีความชัดเจนและทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่พนักงานอยู่กับองค์กรหรือการที่พนักงานลงทุนลงแรงไป ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร

Steer และ Porter (1983 : 426 อ้างถึงใน สุพัตรา วงศ์วิศาลพร 2553: 36) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อลักษณะของความผูกพันในองค์กรไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

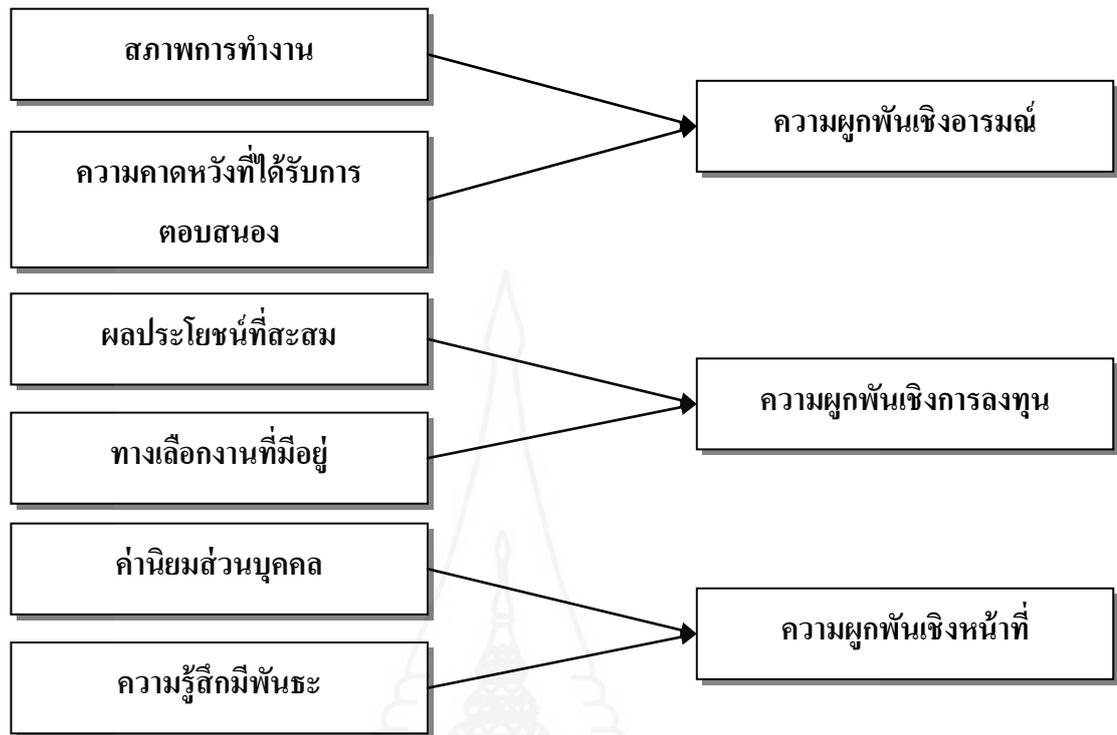
1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น
2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
3. มีความเชื่อ และยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977: 46 อ้างถึงใน ฌ็องพันธ์ เจริญนนท์ 2551 : 106) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร มี 3 ประการ ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหรือระดับชั้นยศ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristic) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน งานที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน ความคาดหวังในโอกาส ความก้าวหน้า
3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้ เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทักษะคติของบุคคลที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร

Meyer, Allen, and Smith (1993 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร 2554 : 317-319) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภทดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า ความผูกพันเชิงอารมณ์เป็นผลมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ สภาพการทำงานและความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง กล่าวคือ บุคคลที่รู้สึกว่าตนเองได้รับการตอบสนองจากองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นสภาพการทำงานต่าง ๆ ที่มีความมีอิสระ มีความหลากหลายของทักษะมีเอกลักษณ์และความสำคัญของงาน รวมทั้งการตอบสนองจากองค์กรในเรื่องสำคัญอื่น ๆ สมตามความคาดหวัง เช่น รู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร หรือได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา บุคคลเหล่านี้ย่อมมีความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ส่วนความผูกพันเชิงการลงทุนเป็นผลมาจากการที่บุคคลรู้สึกว่า ตนเองมีผลประโยชน์ที่ได้สะสมไว้เป็นจำนวนมาก หากลาออกจากองค์กรไปก็จะต้องสูญเสียผลประโยชน์เหล่านั้น เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ หรือสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่จะได้รับ นอกจากนั้นอาจจะไม่มีงานรองรับหรืองานใหม่มีใช้งานที่คิดว่างานปัจจุบัน จึงไม่คุ้มค่าที่จะลาออกจากงานไป ซึ่งบุคคลที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรมากมักจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่ยังมีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย สำหรับความผูกพันเชิงหน้าที่เป็นผลมาจากค่านิยมส่วนบุคคลและความรู้สึกมีพันธะของบุคคล กล่าวคือ บุคคลรู้สึกว่า เป็นสิ่งที่ไม่สมควรหรือผิดจริยธรรม หากลาออกจากองค์กรที่ได้ให้ความสนับสนุนแก่ตนเองมาโดยตลอด เช่น การให้ทุนการศึกษาจนเรียนจบ

สวณีย์ แก้วมณี (2549: 13-14) ให้ความเห็นถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่า มีดังนี้

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Being part of a winning organization) หากพนักงานได้ทำงานในองค์กรที่มีผลประกอบการดีเด่น หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น
2. การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบ (Working for admired leaders) การที่พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
3. การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (Having positive working relationships) หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานอย่างมีอาชีพ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร
4. การได้ทำงานที่มีความสำคัญ (Doing meaningful work) พนักงานต้องการทำงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร
5. การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า (Recognition and appreciation) การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังหมายถึง ความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย
6. การมีวิถีความเป็นอยู่ที่สมดุล (Living a balance life) องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีวิถีอยู่ที่สมดุลได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน การมีวิถีอยู่ที่สมดุลของพนักงานไม่ได้หมายความว่า พนักงานไม่จริงจังกับชีวิตต่อองค์กรแต่หมายถึง การที่พนักงานต้องการสามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้ ไม่ใช่มีวิถีอยู่กับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

Steers. (1977 : 22) ได้ทำการสรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของตนเอง และนักวิชาการคนอื่น ๆ พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนบุคคล

1.1 อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิด มีความรอบคอบ ในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย และยิ่งอายุมากขึ้นก็จะพบว่า สมาชิกองค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะอยู่ในองค์กรด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ความคาดหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุราชการ และการได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น

1.2 ระดับการศึกษา บุคลากรที่มีการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำทั้งนี้ เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูง จะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง เนื่องจากมีข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่าและเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่าย

1.3 เพศ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิง มีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าเพศชาย และพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย เพศหญิงต้องพึ่งพาอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ในการทำงาน

1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้เพิ่มความตั้งใจในการปฏิบัติงานและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้นจึงมีความต้องการลาออกจากงานน้อย

1.6 ความต้องการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า องค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นว่าเขามีความสามารถทำงานไปสู่จุดหมายได้นั้น จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้นแสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

1.7 สถานภาพสมรส บุคคลที่มีภรรยาครบครันแล้ว จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด ทั้งนี้เพราะภรรยาที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า อีกทั้งมองงานของเขาในทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีกว่า จึงไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ยิ่งเมื่อต้องการมีภรรยาเลี้ยงดูบุตรเพิ่มอีก ก็ยิ่งพบว่ามีความผูกพันสูงขึ้น

2. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาท

ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานเพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตนเอง ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความชัดเจนของงาน หมายถึง งานที่มีการระบุขอบเขตซึ่งจำเป็นต้องทำให้เสร็จในภาพรวมและสามารถแยกเป็นชิ้นงานได้ด้วย ทำให้บุคลากรสามารถทำงานเหล่านั้นได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยมีผลงานให้เห็นเด่นชัด

2.2 ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีภาพ สามารถใช้ดุลพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และรู้สึกต้องการจะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

2.3 งานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ใช้สติปัญญา และใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อใช้เทคโนโลยีพิเศษ ความท้าทายของงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการ ทำงาน และแสดงความสนใจทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพราะจะเกิดความพอใจเมื่อเห็นงานประสบความสำเร็จ

2.4 งานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านจึงเป็นงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลาย เป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง

3. ลักษณะขององค์กร

3.1 การกระจายอำนาจในองค์กร หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร มอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน

3.2 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยเหตุที่สมาชิกในองค์กรได้ลงทุนปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะต้องทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้กำไรอันเกิดจากการลงทุนครั้งนี้เพราะผลกำไรขององค์กร ก็คือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน

3.3 ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ในองค์กรขนาดใหญ่ บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูง ทั้งยังทำให้มีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นสูงด้วย

4. ประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นการสร้างความรู้สึกให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรว่า การที่เขาได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้วนั้น เขาควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม

4.2 ความรู้สึกต่อองค์กรว่าเป็นองค์กรที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบกับปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความไว้วางใจในองค์กรสูง รู้สึกต่อองค์กรเป็นที่พึงพาได้ จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

4.4 ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนมีคุณค่านั้นเป็นเสมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานมีคุณค่า และองค์กรได้รับความตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง

1.5 ผลของความผูกพันต่อองค์กรต่อพฤติกรรมการทำงาน

ชัชชัย สมิทธิไกร (2554 : 319-320) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์กรมีผลอย่างไรต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลไว้ดังนี้

1. การขาดงาน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับอัตราการขาดงาน (Gellatly 1995) และการมาทำงานสาย (Angel & Perry, 1981; Mathieu & Zajac, 1990) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมาทำงานอย่างสม่ำเสมอและไม่สาย

2. ความตั้งใจลาออกและอัตราการลาออกจากงาน การศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน

3. ความพึงพอใจในงาน การศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กร

4. ผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันอันเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ความผูกพันเชิงการลงทุนมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การวิจัยอื่นๆ ก็พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งการวิจัยก็ได้พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Buchanan (1974: 533 อ้างถึงใน ปวีณา กรุงพลี 2552: 33-34) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้

1. สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจางานของสมาชิกขององค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน
2. เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติงานได้ดี เนื่องจากเกิดความารู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง
3. เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. เป็นตัวทำให้บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร
5. ช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง
6. เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Steers และ Porter (1983 อ้างถึงใน สุพัตรา วงศ์วิศาลพร 2553: 37) ได้กล่าวไว้ว่าผลของความผูกพันในองค์กรแบ่งเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและในระดับกลุ่ม พบว่า มีความสัมพันธ์กันน้อย จากทฤษฎีแรงจูงใจ พบว่า ผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลหลายอย่างรวมทั้งระดับของแรงจูงใจบทบาทที่ชัดเจน และทัศนคติของพนักงาน ดังนั้น จึงไม่สามารถคาดหวังว่าจะมีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างความผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน
2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร (Tenure in Organization) พนักงานที่มีความผูกพันอยู่ในระดับสูงต้องการที่จะอยู่ในองค์กร มีการศึกษาพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น จะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก
3. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับสูงจะมีส่วนกิจกรรมขององค์กรมากกว่า พนักงานเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กร

บรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าพนักงานจะไม่สนุกกับงาน แต่แรงจูงใจเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการในการทำงาน ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่องานและไม่ขาดงาน

4. อัตราการเข้า – ออกงาน (Turnover) ความผูกพันนำมาซึ่งพฤติกรรมที่หลากหลาย พนักงานจะมีความผูกพันระดับสูง จะใช้ความพยายามในการทำงานในระดับสูงด้วยและผลการปฏิบัติงานที่ออกมาจะอยู่ในระดับที่ดี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนานกว่า และมีการให้ความร่วมมือ

1.6 แนวทางในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ

การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน และการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์การโดยรวมอีกด้วย ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การสามารถทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้ (ฉัตรภูพันธ์ เขจรนันท์ 2551:107)

1. เพิ่มความสำคัญต่องาน ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น ถ้าตนได้รับโอกาสหรือความไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแล และเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเองรวมทั้งได้รับการยอมรับว่าที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การ

2. การกำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงานสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์การ เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การตราบที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น

3. ใช้วิธีคัดเลือกบรรจุบุคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์การจะปรากฏอยู่ในข้อความที่บ่งบอกถึงพันธกิจขององค์การ เนื่องจากการที่ค่านิยมขององค์การยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานใหม่ที่ได้บรรจุมีความผูกพันต่อองค์การมากเพียงนั้น

นอกจากนี้การให้รางวัลก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันกับองค์การ ถึงแม้ค่าตอบแทนผลประโยชน์ และโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่ทำทนายจะมีความสำคัญ แต่พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การจะให้ความสำคัญกับรางวัลระหว่างบุคคลด้วยเช่นกัน เช่น การได้รับการยอมรับ การเลื่อนความสำคัญกับบุคคล และความภาคภูมิใจที่บูรณาการเข้ากับเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและธำรงรักษาความผูกพันกับองค์การให้แก่พนักงาน

Edward L. Gubman (1998 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช 2549 : 23) ได้กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม/ เข้าถึงเป้าหมาย (Share Values/Sence of Purpose) คือ การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยขยายขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงานซึ่งรวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้
3. ลักษณะงาน (Job Tasks) คือ ขอบเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ
4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationship) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้ำ
5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้างสวัสดิการและผลตอบแทนอื่นๆ
6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Groeth) คือ โอกาสในการเรียนรู้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่และได้รับผลสำเร็จในงาน
7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร

1.7 แนวทางในการวัดความผูกพันต่อองค์กร

Porter (1974 อ้างถึงใน เจตสุภา ลลิตอนันต์พงศ์ 2551: 6) ได้สร้างแบบวัดที่ชื่อว่า Organization Commitment Questionnaire (OQC) แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 15 ข้อ ใช้วัดระดับความรู้สึกรักของบุคคลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยวัดด้านความจงรักภักดี ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการยอมรับคุณค่าขององค์กร แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามเชิงประเมินค่าแบบ Likert scale 7 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง และจากการนำไปใช้ศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง ได้รับการยอมรับว่ามีความเชื่อมั่นสูงกว่าคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา มีค่าเท่ากับ .82-.93

Meyer, Allen and Smith (1991 อ้างถึงใน เจตสุภา ลลิตอนันต์พงศ์ 2551: 6-7) ได้สร้างแบบวัดประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นแบบวัดประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .87 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความภาคภูมิใจในการใช้เวลาที่เหลืออยู่อุทิศให้กับองค์กร
2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuous Commitment) เป็นแบบวัดด้านพฤติกรรม จำนวน 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .75 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความต้องการอยู่

เพราะรู้สึกดีกว่าที่อื่นหรือเพราะไม่มีที่เลือก แม้ว่าจะไม่ได้อยากอยู่ ความรู้สึกไม่มั่นคงหากต้องเปลี่ยนที่ทำงาน และความตั้งใจทุ่มเทแรงกาย แรงใจ สติปัญญา จนไม่อยากจะทิ้งไปเพราะพนักงานกลัวขาดทุน

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) เป็นแบบวัดประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .79 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ เกิดความไม่แน่ใจในการลาออก เนื่องจากกลัวว่าผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาจะผิดหวัง และความรู้สึกว่าต้องอยู่ในองค์การ เนื่องจากเป็นพันธะหน้าที่ต่อองค์การ ต่องานและต่อความรับผิดชอบ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

การที่ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การจะเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีความตั้งใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น องค์การจำเป็นต้องตอบสนองในสิ่งต่างๆที่บุคลากรต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนก็จะมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การในที่สุด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

1) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1986 อ้างใน วิเชียร วิทษุตม 2554:163-167)

เฮร์สเบิร์กได้สรุปคำตอบของคนที่รู้สึกดีกับงานจะแตกต่างจากกลุ่มที่คิดว่างานไม่ดีอย่างเห็นได้ชัด สามารถจัดออกได้เป็น 2 กลุ่ม เป็นกลุ่มที่มีความไม่พอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน (Extrinsic Factor) ประกอบด้วย เงินเดือน (Salary) นโยบายและการบริหารองค์การ (Company policy and administration) ควบคุมดูแลอำนาจการ (Supervision) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations) และสภาพของการทำงาน (Work Condition) กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มที่มีความพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงาน (Intrinsic Factors) ประกอบด้วยความสำเร็จ (Achievement) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ลักษณะงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advanced) และการเติบโต (Growth) ซึ่งจะเป็นสิ่งที่คนคำนึงถึงมากที่สุด เมื่อถามว่างานทำให้พวกเขาารู้สึกดีหรือไม่ดี แสดงดังตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงถึงปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจกับปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจ

ปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจ (ปัจจัยอนามัย)	ปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจ (ปัจจัยจูงใจ)
<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายและการจัดการบริษัท - เทคนิคการควบคุมดูแล - เงินเดือน - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา - สภาพการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จ - การได้รับการยอมรับ - ลักษณะของงาน - ความรับผิดชอบ - ความก้าวหน้า - เต็มโต
← สูง ความไม่พึงพอใจ	← ความพึงพอใจ สูง →

ที่มา: D.A. Whitsett and E.K. Winslow (1967: 391-415 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2554: 164)

ปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานนั้นแยกอยู่อย่างอิสระเป็นเอกเทศจากสิ่งนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้วผู้บริหารควรค้นหาและกำจัดปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งจะเกิดความสงบ ขึ้นแต่ไม่ใช่การจูงใจ

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่จะสร้างความไม่พอใจในงานที่ทำถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว ก็จะเป็นการสร้างความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. นโยบายและการบริหารองค์การ(Company policy and administration) นโยบายขององค์การที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์การและของตัวพนักงาน การไม่ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การใช้อำนาจอิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์การ ความไม่มีประสิทธิภาพในการขาดความเป็นธรรมในองค์การ

2. การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Supervision) ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรม ลำเอียง อกติ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานและปกครอง เป็นคนอนุรักษนิยมไม่สามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การได้

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมากเข้ากันไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึงผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่า ไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ

4. สภาพการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ทำเลที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงาน มากหรือน้อยเกินไป

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) พฤติกรรมของบุคคล ต่างๆ ในองค์กร ต่างคนต่างอวดดีแข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่างคนต่างเอาตัวรอด ท้าถมเพื่อนร่วมงาน เอา รัศเอาเปรียบ ชอบเสียดสี ขี้ฟ้อง สาระแนแต่สอด ไม่มีความเป็นมิตรภาพ ทำให้ขบข้องใจ เป็นผลให้ เกิดความเบื่อกันขององค์กร

6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) ผู้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาเชื่อถือ ไม่รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ทำตัวถ่วงความเจริญของ หน่วยงาน เข้ากันไม่ได้สนิทเป็นมีส่วนร่วมสร้างความไม่พอใจในการทำงาน

7. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่า หรือพนักงานใหม่ได้เงินไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งช้า เกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร

ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นจูงใจที่มี ประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และดียิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับโดยตรงและสร้างความรู้สึกที่ดีกับงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน (Achievement) องค์กรประกอบอันนี้นับว่ามีความสำคัญ มากที่สุดแก่อุปสรรคปัญหาให้ลุล่วงไปได้เสมอๆ ย่อมจะรู้สึกมีความพึงพอใจและปลื้มใจใน ผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจจะทำงานอื่น ๆ ต่อไปนี้

2. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) ถ้าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ บุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคม ให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและ ความสามารถเมื่อทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความ ภาคภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ๆ พนักงาน จะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้

4. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายให้รับผิดชอบทำงานนั้นๆ อย่างอิสระเสรี ให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ โดย ผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมาก

5. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน เงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

6. ความเจริญเติบโต (Growth) ถ้ามีโอกาสที่จะเจริญเติบโต โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงาน ก็จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ตามมุมมองของเฮอรัลด์เบิร์ก ปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจในงานจะสามารถแยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจ ดังนั้นผู้บริหารที่พยายามจะขจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจในงาน สามารถทำให้เกิดความสุขได้แต่ไม่ใช่การจูงใจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือน จะถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอนามัย เมื่อปัจจัยเหล่านี้ไม่ขาดแคลน บุคคลจะไม่มี ความไม่พอใจ (No Dissatisfaction) แต่พวกเขาก็ยังจะไม่มี ความพอใจด้วย (No Satisfaction)

2) **ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor (1960 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2554 : 190-191)**

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) ได้เสนอมุมมองสำคัญที่เกี่ยวข้องกับคนในเรื่องการจูงใจไว้ว่า ลูกจ้างจะสนองต่อการกระทำของหน่วยงานอย่างไร และยิ่งมากไปกว่านั้น หัวหน้างานจะมีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกจ้างได้อย่างไร และผู้จัดการจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกจ้างและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกจ้าง จึงได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของมนุษย์ไว้ 2 ด้าน ซึ่งมีทัศนคติตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง คือ ด้านลบ (Negative) คือ ทฤษฎี X หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีไม่แข็ง และด้านบวก (Positive) คือ ทฤษฎี Y หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีไม่นวม

ทฤษฎี X มีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้มีดังต่อไปนี้

1. ลูกจ้างมักจะ ไม่ชอบทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เมื่อการทำงานไม่ราบรื่น จะทำให้พวกเขาต้องถูกข่มขู่ บังคับ ลงโทษ และดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ทำงานไปตามเป้าหมาย
3. ลูกจ้างจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และแสวงหาวิธีอื่นๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าสามารถทำได้
4. ลูกจ้างโดยมากจะทำให้ตัวเองปลอดภัยจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน และมีความทะเยอทะยานน้อยมากจึงต้องมีการควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด

ในทางตรงกันข้าม ทฤษฎี Y ก็มีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้ดังต่อไปนี้

1. ลูกจ้างมักจะพอใจในการทำงาน รู้จักผ่อนคลายหรือทำให้การทำงานเป็นเรื่องสนุกเพลิดเพลินให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ
 2. ลูกจ้างมักจะรู้จักตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง รวมทั้งยังรู้จักรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้
 3. ลูกจ้างมักจะกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้แสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น และมักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่ได้กำหนดไว้
 4. ลูกจ้างมักจะมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล และมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นว่าจะต้องอยู่ในตำแหน่งของผู้บริหาร
- แมคเกรเกอร์ (McGregor) มีความเชื่อว่า ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X มีความเหมาะสมสำหรับลูกจ้างในการกระตุ้นโดยใช้ความต้องการขั้นต่ำ ส่วนสมมติฐานของทฤษฎี Y จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามและมีความเหมาะสมสำหรับลูกจ้างในระดับสูงในการกระตุ้นโดยใช้ความต้องการขั้นสูง และเขายังมีความเชื่อว่า ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X นั้น ไม่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y จึงมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่าข้อสมมติฐานของทฤษฎี X ดังนั้นเขาจึงเสนอการให้ลูกจ้างได้เข้ามามีส่วนร่วมร่วมในการตัดสินใจรับผิดชอบ ได้ทำงานที่ท้าทาย และมีความสัมพันธ์กับกลุ่มที่ดี ก็จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

3) Hackman and Oldham (1975 อ้างถึงใน ปภาวดี มนต์วีรัต 2551: 37-38)

ได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของขวัญของบุคลากรด้วย โดยหากได้ทำงานที่มีความสำคัญในสายตาคคนอื่นมีการใช้ความสามารถหรือทักษะที่หลากหลาย ได้รับผิดชอบทั้งหมด มีอิสระในการตัดสินใจ และได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานที่ทำ ยังทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมากกว่างานที่จำเจซ้ำซาก หรือปราศจากโอกาสในการตัดสินใจและไม่สำคัญ ในส่วนของลักษณะงานนี้ ประกอบด้วยลักษณะพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่

- 3.1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง ระดับความหลากหลายของทักษะที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน
- 3.2 ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานเน้นตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ
- 3.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับความสำคัญของงานทั้งต่อบุคลากรภายในและบุคคลภายนอก
- 3.4 ความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) หมายถึง ระดับความมีอิสระของบุคลากรในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำ

3.5 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ระดับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

4) ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs อ้างถึงใน อรรถพร โต้ะเงิน 2552) ได้อธิบายว่า ทำไมคนเราจึงถูกผลักดันโดยความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ทำไมคนเราจึงใช้เวลา และสิ่งที่มีอยู่ไปกับเรื่องความปลอดภัยในชีวิต หรือการให้คนอื่นมาเคารพนับถือ มาสโลว์ตอบคำถามเหล่านี้ว่าความต้องการของมนุษย์มีการจัดเป็นลำดับขั้นโดยตนเอง ตั้งแต่สิ่งที่มีความกดดันมากที่สุดจนน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับความสำคัญ

มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลา และสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับคุ้มครองจากภัยต่างๆ ที่จะมีต่อร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยหมายถึงความรวมถึงความรู้ของแต่ละบุคคล ข้อจำกัด หรือขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในสังคม

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าจะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นเข้าร่วม และได้รับการยอมรับความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้บุคคล หรือเพื่อนร่วมงานยอมรับ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมทั้งความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระมีเสรีภาพ รวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization Needs) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากนึกอยากจะเป็น นึกอยากจะได้ แต่สามารถเสาะหาได้ยาก การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษไป

A.H. Maslow เป็นคนแรกที่ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย สมมติฐานดังกล่าวมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่ามนุษย์มีสิ่งนั้นหรือยัง ขณะที่ต้องการได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

5) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy)

เดวิด แนดเลอร์ และ เอ็ดเวิร์ด ลอร์เลอร์ (David Nadler and Edward Lawler. 1991 อ้างถึงใน วิรัตน์ พ่วงเพชร 2550: 27) เป็นผู้ให้แนวคิดที่เน้นว่าการจูงใจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะบุคคล และสถานการณ์ จึงไม่มีแรงจูงใจใดที่จะใช้ได้ในทุกกรณี โดยทั้ง 2 ท่าน ได้ให้ทัศนะของการคาดหวังของบุคคลในองค์การว่าขึ้นกับปัจจัยต่อไปนี้

1. แรงกดดันภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมซึ่งจะทำให้คนที่มีแรงกดดันต่อตัวเขาต่างกัน จะมีการคาดหวังที่ต่างกันไปด้วย และสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนกันทำให้คนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน
2. บุคคลจะตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของเขาภายในองค์การ เช่น พฤติกรรมในการมาทำงาน การอยู่ภายในสถานที่ทำงาน การใช้ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน
3. บุคคลจะมีความต้องการและเป้าหมายไม่เหมือนกัน ทั้งมีความพอใจในผลที่ได้ไม่เหมือนกัน
4. บุคคลจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นทางเลือก โดยมีพฤติกรรมในทางที่เขาเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทน และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เขาเห็นว่าก่อให้เกิดผลที่ไม่ต้องการติดตามมา

นอกจากนี้ วรูม (Vroom. 1970: 91-103 อ้างถึงใน อรวรรณ โตะเงิน 2552) ได้นำความคิดของ เดวิด แนดเลอร์ (David Nadler) และ เอ็ดเวิร์ด ลอร์เลอร์ (Edward Lawler) ไปพัฒนาปรับปรุงและได้ให้ความสำคัญต่อการคาดหวังกับการจูงใจ โดยตั้งทฤษฎีแห่งความคาดหวัง ซึ่งบางครั้งก็เรียกว่าทฤษฎี V.I.E. ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

V มาจากคำว่า Valence ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจ

I มาจากคำว่า Instrumentality ซึ่งหมายถึง สื่อ เครื่องมือ วิธีทางที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ

E มาจากคำว่า Expectancy ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น เนื่องจากบุคคลมีความต้องการ และมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น จึงต้องพยายามกระทำการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะได้รับความพึงพอใจ และก็คาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้น ไปเรื่อยๆ

สรุปได้ว่า พลังของแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานในวิธีแน่นอนนั้น ขึ้นอยู่กับพลังของความคาดหวังว่าการปฏิบัติงานจะตามมาด้วยผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผลลัพธ์นั้นต่อบุคคล เพราะฉะนั้นจึงมีตัวแปรอยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2555: 45)

1. ความพึงพอใจ ความสำคัญของบุคคลขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของความสามารถหรือรางวัล จากความสำเร็จในการทำงาน ตัวแปรนี้พิจารณาถึงความต้องการต่าง ๆ ซึ่งไม่เป็นที่พอใจของบุคคล
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน กับรางวัล หมายถึง อัตราส่วนซึ่งคนเราเชื่อว่าการปฏิบัติงานในระดับเฉพาะจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม และการปฏิบัติงาน ความน่าจะเป็นซึ่งบุคคลได้รับคือ การทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน

3. ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลเมืองมาบตาพุด จังหวัดระยอง

3.1 ความเป็นมา

เทศบาลตำบลมาบตาพุด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2535 โดยยกฐานะจากสุขาภิบาลมาบตาพุดขึ้นเป็นเทศบาล ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลตำบลมาบตาพุด โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ หน้า 42 เล่มที่ 108 ตอนที่ 211 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2534 และมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 3 มกราคม 2535 เทศบาลตำบลมาบตาพุดได้รับการเปลี่ยนแปลงยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองมาบตาพุดตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งเทศบาลเมืองมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 118 ตอนที่ 52 ลงวันที่ 4 กรกฎาคม 2544 และมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 5 กรกฎาคม 2544

เทศบาลเมืองมาบตาพุด ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมด 5 ตำบล ได้แก่ ตำบลมาบตาพุด ตำบลห้วยโป่ง ตำบลมาบข่าบางส่วน ตำบลทับมาบางส่วน ตำบลเนินพระบางส่วน และมีเกาะ 1 เกาะคือเกาะสะเก็ด รวมพื้นที่ทั้งหมด 165.565 ตารางกิโลเมตร เป็นพื้นที่บนบกที่สามารถใช้ประโยชน์ได้

ประมาณ 144.565 ตารางกิโลเมตรหรือเท่ากับร้อยละ 87.32 ของพื้นที่ทั้งหมด ที่เหลือเป็นทะเล ประมาณ 21 ตารางกิโลเมตร เทศบาลเมืองมาบตาพุด มีพื้นที่อยู่ในเขตอำเภอเมืองระยองและพื้นที่บางส่วนของกิ่งอำเภอนิคมพัฒนา ห่างจากกรุงเทพฯทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 3 (สุขุมวิท) ระยะทางประมาณ 204 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากศาลากลางจังหวัดระยอง (ศูนย์ราชการจังหวัดระยอง) ประมาณ 8 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัด 20 กิโลเมตร

อาณาเขตของเขตเทศบาลเมืองมาบตาพุดมีอาณาเขตใกล้เคียงติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลมาบตาพุด กิ่งอำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง

ทิศตะวันออก ติดต่อกับตำบลเนินพระ ตำบลทับมา อำเภอเมือง จังหวัดระยอง

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง

ทิศใต้ติดต่อกับอ่าวไทย

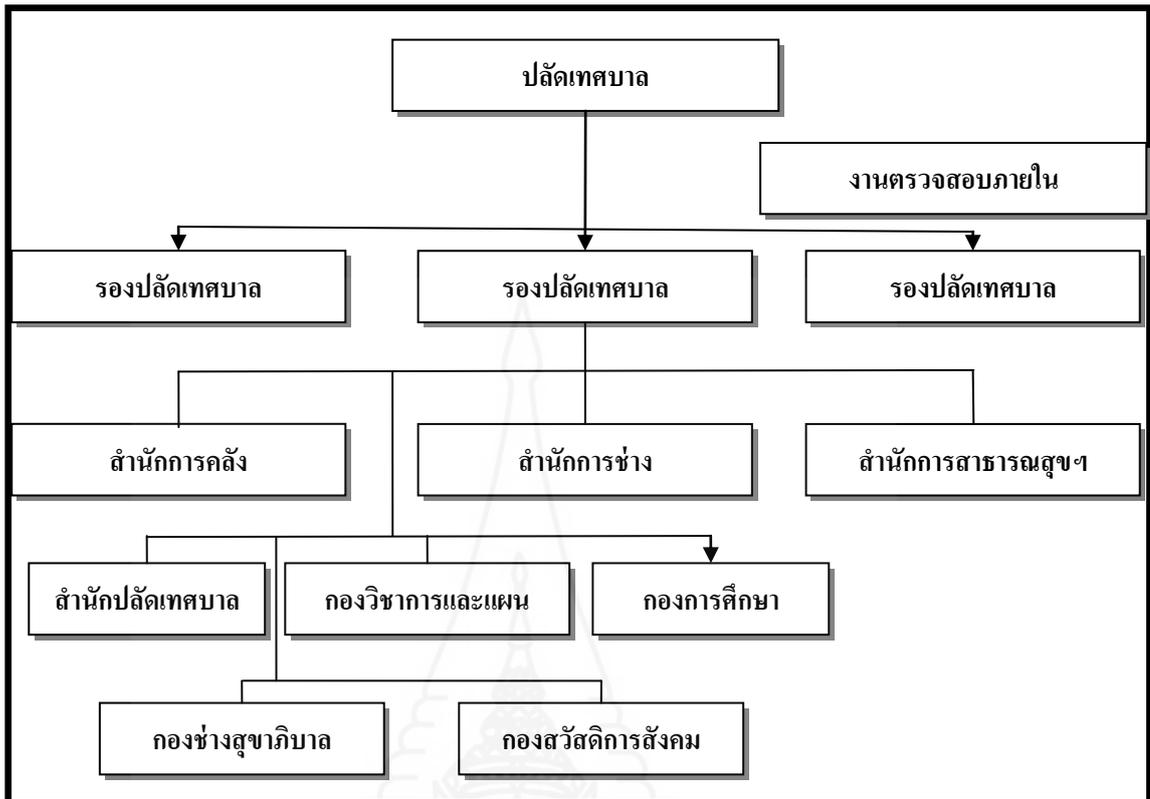
3.2 โครงสร้าง

1) **นายกเทศมนตรี** มาจากการเลือกตั้งจากประชาชนในเขตเทศบาลโดยตรง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ทำหน้าที่บริหารราชการของเทศบาลตามกฎหมาย นายกเทศมนตรีแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งมีไม่ใช่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาล จำนวน 3 คน

2) **สมาชิกสภาเทศบาล** ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งจากประชาชนในเขตเทศบาล จำนวน 18 คน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

สำหรับข้าราชการประจำของเทศบาลมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และรองปลัดเทศบาลเป็นผู้ช่วย โดยแบ่งส่วนการบริหารออกเป็นส่วนการงานต่าง ๆ ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. สำนักการคลัง
3. สำนักการช่าง
4. สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
5. กองวิชาการและแผนงาน
6. กองการศึกษา
7. กองช่างสุขาภิบาล
8. กองสวัสดิการสังคม



ภาพที่ 2.2 แสดง โครงสร้างองค์การของสำนักงานเทศบาลเมืองมาบตาพุด
ที่มา : สำนักปลัดเทศบาลเมืองมาบตาพุด

อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและการควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุขูปการ
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา

10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

13. การจัดหาให้มีการบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

14. การส่งเสริมการศึกษา

15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

18. การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว การรักษาพยาบาล

20. การจัดหาให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน

21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดหาให้มีการควบคุมการฆ่าสัตว์

22. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ

23. การจัดการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

24. การผังเมือง

อัตรากำลัง

พนักงานเทศบาลเมืองมาบตาพุด จังหวัดระยองนั้น ประกอบไปด้วยลูกจ้างประจำ ลูกจ้างตามภารกิจ ลูกจ้างทั่วไป และข้าราชการ รวมทั้งสิ้น จำนวน 664 คน รายละเอียดดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงข้อมูลอัตรากำลังพนักงานเทศบาลเมืองมาบตาพุด

หน่วยงาน	จำนวนพนักงานเทศบาลแยกตามระดับ									รวม	ลูกจ้าง			รวม	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		ค.ศ. 2	ประจำ	ตาม ภารกิจ		ทั่วไป
สำนักปลัดเทศบาล	-	2	15	5	9	7	2	-	2	-	42	13	23	44	80
สำนักการคลัง	-	-	2	17	4	6	2	2	1	-	34	4	2	9	15
สำนักการช่าง	-	1	2	10	5	11	6	2	1	-	38	17	37	35	89
สำนักการสาธารณสุขฯ	-	-	1	5	9	7	7	9	-	-	38	20	29	119	168
กองวิชาการและแผนงาน	-	-	1	5	9	3	2	1	-	-	21	3	6	12	21
กองการศึกษา	-	-	1	2	2	3	3	1	-	1	13	4	25	18	47
กองช่างสุขาภิบาล	-	-	2	-	3	1	1	-	-	-	7	4	14	11	29
กองสวัสดิการสังคม	-	1	1	3	2	1	-	1	-	-	9	1	3	9	13
รวม	-	4	25	47	43	39	23	16	4	1	202	66	139	257	462

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ เดือนเมษายน พ.ศ. 2554

ที่มา: สำนักปลัดเทศบาลเมืองมาบตาพุด (2554 : 28)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทนา ผ่องเกสัช (2544) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ศึกษากรณี ข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลทุก ๆ ด้าน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร และประเภทข้าราชการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากข้าราชการแต่ละประเภทแม้จะมีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน แต่ทุกคนมีความผูกพันต่อองค์กร ทั้งในด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร เช่นเดียวกันและสภาพแวดล้อมในการทำงานจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความคาดหวังต่อองค์กร ส่วน

ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกว่าคนมีความสำคัญ

พงษ์ศักดิ์ สมบูรณ์ (2544) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ ประจำสถานีตำรวจภูธรตำบลแสนสุข ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจ ประจำสถานีตำรวจภูธรตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยเฉลี่ยรวมมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่ามีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ส่วนด้านความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่า มีความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ ประจำสถานีตำรวจภูธรตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามชั้นยศ พบว่า ข้าราชการตำรวจประจำ สถานีตำรวจภูธรตำบลแสนสุข ระดับชั้นสัญญาบัตรกับชั้นประทวน มีความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ ประจำ สถานีตำรวจภูธร ตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามสายงาน พบว่า ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจภูธรสายงานธุรการ ป้องกันและปราบปราม สอบสวน สืบสวน และจรรยา มีความผูกพัน ต่อองค์การ โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

อนุศักดิ์ จิรจิตตานนท์ (2553) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเทศบาล นครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความผูกพันเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันด้านความเต็มใจ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการยอมรับเป้าหมายนโยบายการบริหารขององค์การ

ศิริประภา เนตรวีระ (2552) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความมั่นใจในการทำงานของพนักงานและด้านการให้ความสำคัญต่อประชาชน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วย ในขณะที่อีกด้านคือ ด้านวัฒนธรรม การให้บริการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน พบว่าตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีผลต่อปัจจัยด้านความมั่นใจในการทำงาน ส่วนผลการศึกษาด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ความกระตือรือร้น การเสียสละและความมุ่งมั่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานการทำงาน และอัตราเงินเดือน พบว่า ตำแหน่ง มีผลต่อองค์ประกอบความผูกพันด้านความกระตือรือร้น และอัตราเงินเดือนมีผลต่อองค์ประกอบด้านความผูกพันด้านความกระตือรือร้นและด้านความมุ่งมั่น

กมลลักษณ์ สันติวงศ์ (2549) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเทศบาลนครระยอง ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเทศบาลนครระยอง ได้แก่ การแสดงตน ความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในองค์การ และการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ ความเกี่ยวข้องกับงาน มีความตั้งใจเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความภักดีต่อองค์การ มีความยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การโดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน โอน ย้าย หรือลาออก พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน ความก้าวหน้าในงาน ความสำคัญของงาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อหน่วยงาน การพิจารณาความดีความชอบ การได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเหมาะสมค่อนข้างมาก

สุวรรณ พูนพะเนา (2552) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอุไรราชนาวิมิตลอคุลยเดช กรมอุทการเรือ ผลการศึกษาพบว่า (1) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอุไรราชนาวิมิตลอคุลยเดช กรมอุทการเรือ อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามองค์การ รองลงมา ได้แก่ ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอุไรราชนาวิมิตลอคุลยเดช กรมอุทการเรือมากที่สุด ได้แก่ โครงสร้าง รองลงมา ระบบ ผู้นำ และทักษะการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ในส่วนของโครงสร้างประเด็นที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ สายการบังคับบัญชา (3) แนวทางหลักในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ควรส่งเสริมการประสานงานระหว่างหน่วยงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ด้านระบบ ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสามารถจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ได้อย่างพอเพียง ด้านความเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง ด้านทักษะ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนทักษะบางประเภท นอกจากนี้ ควรจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างเสริมความสามัคคีกลมเกลียว รวมทั้งควรจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลอย่างเพียงพอและสนองตอบความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร

ปริญญญา นิธิสมบัติ (2551) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาล นคร จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า (1) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาล นคร จังหวัดนครสวรรค์ อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เรียงตามลำดับจาก มากไปหาน้อย ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพอใจในงาน และ การมีส่วนร่วม (3) แนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ องค์กรควรแสดงให้เห็น อย่างจริงใจถึงการรับรู้ว่าคุณค่าการได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ลุล่วงด้วยความทุ่มเท ควรปฏิบัติต่อ บุคลากรอย่างเสมอภาค ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมการติดต่อประสานงานและความร่วมมือกันระหว่างสำนัก/กองงาน ต่าง ๆ และควรจัดให้ บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้และทักษะจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีศักยภาพที่จะเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรต่อไป

ภาวณิ แก้วเมือง (2552: 62) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาล ตำบลบ้านแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สภาพองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมค่อนข้าง สูง โดยความคิดเห็นด้านลักษณะงาน สูงกว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เรียงตามลำดับ ดังนี้ ความรู้สึกภาคภูมิใจและห่วงใยในอนาคตขององค์กร ความเต็มใจและใช้ความ พยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ความต้องการความเป็นสมาชิกขององค์กร การยอมรับ เป้าหมายขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะ งานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

กาญจนา บุญเพลิง (2552) คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานเทศบาล จังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เทศบาล จังหวัดสมุทรสาคร ด้านภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้าน ได้แก่ ความ เต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร รองลงมาด้านความต้องการคงความเป็นสมาชิกกับ องค์กรและด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ตามลำดับ

สิทธิชัย ฮอเจริญชัย (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ศึกษา เฉพาะกรณีเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกต้องการปกป้องภาพลักษณ์ขององค์กรอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ด้านความ พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงานและความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการเป็น

สมาชิกขององค์การต่อไปอยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความรู้สึกในระหว่างการทำงาน ปฏิบัติงาน (3) ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส

นุสรรา แสนนาม (2551) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อหน่วยงานของข้าราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความภูมิใจในงานที่ได้ปฏิบัติ การได้รับความยอมรับนับถือในแต่ละตำแหน่ง ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน การได้รับการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ความชัดเจนของนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน การกระจายอำนาจในองค์การ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ขวัญและกำลังใจ อุปกรณ์ เครื่องมือ งบประมาณและบุคลากรและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อหน่วยงานของข้าราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (2) ข้าราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก

ศักดิ์ชัย ภัคดิฉนวน (2551) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลมีความผูกพันโดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การของตน และความเชื่อมั่นอย่างสูงการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ส่วนปัจจัยลักษณะของงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี การกำหนดแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเทศบาลตำบล ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นการกำหนดปรัชญา นโยบายและเป้าหมายองค์การชัดเจนร่วมกัน ใช้หลักความรู้ความสามารถ ความเสมอภาคเท่าเทียม ควรมีหลักการจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและใช้หลักการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการบริหารผสมผสานกับหลักธรรมาภิบาล หลักศาสนา หลักมนุษยสัมพันธ์ร่วมกันกับหลักการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง