

บทที่ 2

เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรม” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.8 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 กรอบความคิดทางทฤษฎี หรือ ทฤษฎีที่รองรับเรื่องที่วิจัย

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแลและควบคุมพนักงานภายในองค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาและพิจารณาถึงภาวะผู้นำ ที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารองค์กร เพื่อที่จะนำองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ และนำไปสู่ความสำเร็จตามนโยบาย และพันธกิจขององค์กร โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ มานำเสนอดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาและค้นคว้า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายประการ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำ
Lussier & Achua (2007)	ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
Greenberg & Baron (2003)	ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดไว้
Dubrin (1998)	ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
Katz & Kahn (1978)	ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์กร
Fiedler (1967)	ภาวะผู้นำ หมายถึง การสั่งการและการประสานงานของการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม
Robbins (1994)	ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่ม เพื่อให้ปฏิบัติงานต่างๆบรรลุเป้าหมาย
Bennis (1959)	ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งตัวแทนได้เห็นยวนาลูกน้องให้มีพฤติกรรมอันพึงปรารถนา
Schermerhorn (2002)	ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
O'Leary (2002)	ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถชักจูงให้ผู้อื่นทำตามสิ่งที่ตนเองต้องการได้
Draft (2002)	ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
Draft (2005)	ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

จากความหมายของภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลของผู้นำที่ ชื่อสัตย์ และมีจริยธรรม กับผู้ตาม โดยผ่านการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเห็น ตามในวิสัยทัศน์ ยินดี และ เต็มใจที่จะตามผู้นำ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นว่าผู้นำสามารถนำผู้ตาม เป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะ ตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้บุคคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ มีมาแต่ กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อม จะต้องมิลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนาดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theories)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหา บุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณโดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถ พัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะตัวที่มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วยผู้นำในยุคนี้ได้แก่พระเจ้านโปเลียนฮิต เลอร์ฟอชุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1.1 The tasks of Leadership :กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่มีการกำหนด เป้าหมายของกลุ่มมีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจมีการบริหารจัดการมี ความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมี อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานความคาดหวังของบุคคลและ

ผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเองสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 การวิจัยภาวะผู้นำได้เปลี่ยนจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมาเป็นพฤติกรรมศาสตร์ โดยเชื่อว่าผู้นำมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพอใจของกลุ่ม (ริงสรร์ค ประเสริฐศรี, 2544 : 80, Lussier & Achua, 2007 : 18) แนวคิดหลักของทฤษฎีคือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยนักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

2.1 Kurt Lewin' s Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบคือ

ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคนบางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้นผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารแบบ 2 ทางทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานบางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำกว่าการทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่มถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

โดยการที่องค์กรมีลักษณะของผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกันดังนั้นการเลือกผู้บริหารจะเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2.2 Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำแรงจูงใจการติดต่อสื่อสารการปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลการตัดสินใจการตั้งเป้าหมายการควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมายโดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบคือ

แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อยบังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชยการติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่างการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

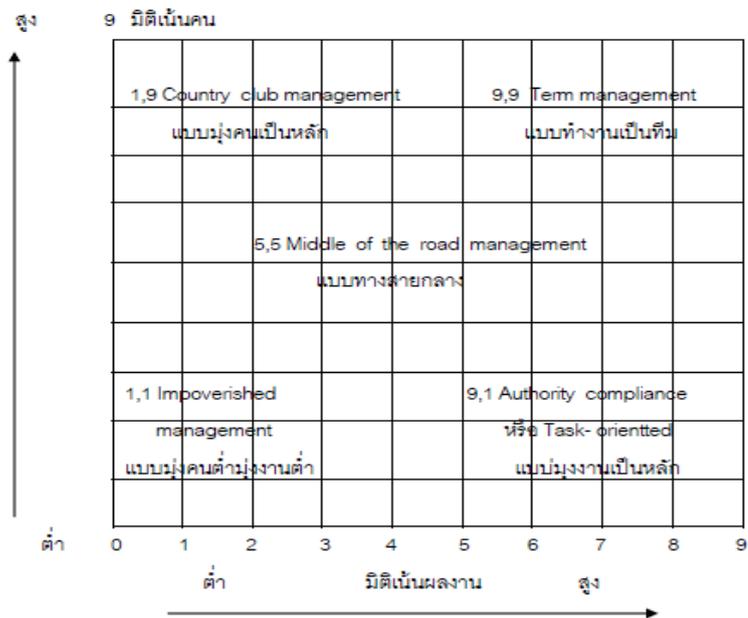
แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่างการวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่มมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกันมีการประเมินความก้าวหน้ามีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่าการบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วยซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือคน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกันและสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วยเรียกแบบนั้นว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบคือแบบมุ่งงานเป็นหลักแบบมุ่งคนเป็นหลักแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำแบบทางสาย

กลางและแบบทำงานเป็นทีม



ที่มา : Blake and McCause

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้มี 5 รูปแบบได้แก่

แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อยมีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงานห่างเหินผู้ร่วมงาน

แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้นุชยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขกันไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงานกรณีในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมากใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำมีการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะ

ผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญความพึงพอใจหลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้บังคับบัญชาคือความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาเท่านั้นอำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่น่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ได้แก่

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

Reddin เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่ามีประสิทธิภาพแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่าไม่มีประสิทธิภาพและเรดดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มี ประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้ง หน้าที่และหน้างาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบ เครื่องจักรไม่มีความคิด สร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocratic คือ ผู้นำที่เอาแต่ผล ของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความ เมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missinary คือ เห็นแก่ สัมพันธภาพเสียละทำคน เดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Development คือ ต้องรู้จัก พัฒนาผู้ตามให้มีความ รับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกเรื่อง	Intergrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศ และสัมพันธภาพดีด้วย

Reddin กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการณมี 5 ประการคือเทคโนโลยี ปรชญาองค์การผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาและเรดดินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้แก่องค์ประกอบทางเทคโนโลยีองค์การและคนดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัวควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิตผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3.3 Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิตโดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดิน และยังยึดหลักการเดียวกันคือแบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่งคำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์สังคมหรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey and Blanchard แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกนื่องอย่างใกล้ชิดเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ(M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางและต้องคอยสั่งงาน โดยตรงอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดีเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจมีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆจากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูงซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่างเพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือความพร้อมอยู่ในระดับสูงซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3.4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามบุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงานงานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลงแต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิดการวางแผนผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theories)

Burn (อ้างในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 63) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมือง ได้เสนอความเห็นว่ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตามการแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้นเบิร้นส์จึงได้เสนอวิธีการของภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารจจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบิร้นส์เชื่อว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาดและการแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันคือการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn สรุปลักษณะภาวะผู้นำเป็น 3 แบบได้แก่

4.1 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และ ในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าคนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน จนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อกันไปเรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

4.3 ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

Bass (1985) พบว่าแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burn ซึ่ง Bass พบว่าพฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวังผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกันคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการแลกเปลี่ยนมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคมวัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึงการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ซึ่งความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึงการที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้แบบสัสได้เสนอแนวทาง 2 ประการในการแสดงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยนแยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคงและไม่เปลี่ยนแปลง

Bass (1985) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยนำเสนอให้เห็นความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้ตาม ความคาดหวังของผู้นำเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานและประโยชน์ส่วนตัวของผู้ตาม ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการแลกเปลี่ยน ผู้นำเตรียมผลตอบแทนไว้สำหรับความพยายามและผลงานของผู้ตาม รูปแบบจำลองของภาวะผู้นำนี้ ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการจูงใจผู้ตามให้ทำกิจกรรมตามความต้องการที่สูงขึ้น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ ชักนำผู้ตามให้สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

Bass and Avolio (1991) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้เคยเสนอไว้ในปี ค.ศ.1985 ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามในการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น โดยการประพาดิตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่เคารพนับถือของผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ รวมทั้งให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้มากกว่าปกติ เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กร

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง วิธีการที่ผู้นำแสดงต่อผู้ตามด้วยการให้รางวัลตอบแทนในการจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรางวัลจากภายนอก และ ผู้นำเข้าใจความต้องการของผู้ตามที่จะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับเป้าหมาย

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง วิธีการที่ผู้นำแสดงว่า ไม่มีความพยายามรับรู้ และไม่รับผิดชอบ ตลอดจนไม่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานของผู้ตาม หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหนีปัญหา

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน

Hackman & Oldham (1980 : 59) กล่าวว่า คุณลักษณะของงาน หมายถึง การออกแบบงานซึ่งมุ่งเน้นคุณลักษณะงานหลัก ๆ ในงานของพนักงานซึ่งมีคุณสมบัติที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และ ผลการปฏิบัติงาน

Greenberg & Baron (2000 : 154-156) กล่าวว่า คุณลักษณะของงาน หมายถึง รูปแบบวิธีที่จะเพิ่มคุณค่างานที่เน้นมีงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความโดดเด่นของงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน และ ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงาน ก่อให้เกิดประโยชน์สำหรับบุคคล เช่น ความพึงพอใจในงาน สำหรับองค์กร เช่น ลดอัตราการลาออก

การวิเคราะห์คุณลักษณะงาน (job characteristics model) ของ Hackman and Oldham (1980) เป็นตัวแบบที่ต้องการแก้ไขจุดอ่อนของการเพิ่มคุณค่างาน ซึ่งให้ความสำคัญต่อความต้องการขั้นสูงของคน ซึ่งมีนักวิชาการศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์หลายกลุ่มได้ลงความเห็นว่าคุณสมบัติของงานมีความแตกต่างกันและแม้แต่ความต้องการเดียวกันก็มีระดับความเข้มข้นไม่เท่ากัน หรือแม้แต่คนเดียวกันความต้องการนั้นก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์และเวลา

ผู้บริหารต้องมีการออกแบบคุณลักษณะของงานเพื่อให้มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ชงชัย, 2537) โดยการปรับปรุงส่วนประกอบของงานต่างๆ และวิธีการเพิ่มคุณค่าของงานที่นิยมใช้กันมากคือ รูปแบบการจัดคุณลักษณะของงาน (job characteristic model) ของ Hackman และ Oldham (1980) โดยอาศัยแนวคิดของ Herzberg เป็นพื้นฐาน ได้เสนอแนวคิดของภาวะทางจิตวิทยาที่สำคัญ และจำเป็นในการที่จะให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงานมี 3 ภาวะ คือ

1. ความหมาย ความสำคัญจากงานที่ได้ทำ (meaningfulness) คือ ขนาดของความสำคัญ ความมีคุณค่า และความคุ้มค่าที่จะได้จากการลงแรงทำงานดังกล่าวนี้ว่ามีมากหรือน้อย

2. การได้รับผิดชอบงานที่ได้ทำ (responsibility) คือขนาดของความรู้สึกรับผิดชอบของคนที่ได้มีโอกาสรับผิดชอบและเป็นเจ้าของเรื่องนั้น ที่เขาจะเป็นผู้ทำด้วยตนเอง จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จว่ามีมากหรือน้อยแค่ไหน หากเขารับผิดชอบในผลสำเร็จด้วยตัวเองคนเดียวได้มากแล้วความพอใจก็จะมีมาก

3. การมีโอกาสรู้ถึงผลงานของตนที่ได้ทำไป (knowledge of results) คือ ขนาดความมากน้อยของโอกาสที่บุคคลนั้นๆ จะสามารถเข้าใจ หรือรู้ได้ตามกระบวนการที่มีอยู่ตามปกติว่างานที่ทำไปแต่ละครั้งนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด หรือได้ผลเป็นที่น่าพอใจแค่ไหนหากผู้ทำงานได้มีโอกาสรู้ได้สัมผัสกับทั้ง 3 สถานะข้างต้นจากการทำงาน แล้วพนักงานผู้นั้นจะเกิดความรู้สึกตื่นตัว มีแรงจูงใจอยากจะทำงานมากขึ้นและสิ่งที่จะตามมาคือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง

Hackman and Oldham (1980) กล่าวว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล คือความสามารถของบุคคล และผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากคุณลักษณะเฉพาะของงาน (core job dimensions) 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความหลากหลายของงาน (skill variety) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือในการทำกิจกรรมหลายๆ อย่างของหน่วยงานให้สำเร็จผล

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (task identity) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถทำงานนั้นๆ ได้ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและเกิดผลงาน

3. ความสำคัญของงาน (task significance) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนทั้งในและนอกองค์กรทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ

4. ความมีอิสระในการทำงาน (autonomy) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่งานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการใช้วิจารณญาณของตนเอง สามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ในการดำเนินงาน และกำหนดเวลาในการทำงาน บุคคลจะเพิ่มความรู้สึกของความรับผิดชอบต่อผลงานของงานที่เกิดขึ้น

5. ผลสะท้อนจากงาน (feedback) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่งานนั้นแสดงให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงข้อมูลโดยตรง และชัดเจนของผลลัพธ์ที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ รวมทั้งความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น

2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นองค์ประกอบหรือมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) โดยมีผู้ให้นิยามและคำจำกัดความของคุณภาพชีวิตการทำงาน ไว้ดังนี้คุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นเป็นการรับรู้ของพนักงานว่า เขามีความปลอดภ้ย มีความพึงพอใจ และสามารถเติบโตและพัฒนาในฐานะความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นการรับรู้ของสภาพร่างกายและจิตใจของเขามีความสุขในการทำงาน (Cascio, 1998 : 18-19) คุณภาพชีวิตในการ

ทำงานมี 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก หมายถึง เรื่องของการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การกำหนดนโยบายร่วมกัน การจัดการอย่างประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ส่วนลักษณะที่สอง หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัย การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน และฝ่ายจัดการ และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนาในด้านของความเป็นอยู่ ซึ่ง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กับระดับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานยังเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการหรือความปรารถนาในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ประสิทธิผลขององค์กร อันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้นๆ

Blustone (1977 : 55 อ้างใน กนก ชูชีพ 2551) ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น สำนักในหน้าที่ของตนเอง โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตในการทำงานของพวกเขา นั่นคือ ได้หมายความถึงการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้การเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้สมาชิกขององค์กรในทุกๆระดับได้ใช้สติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่นๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กรย่อมทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์กรมากขึ้น

ผจญ เฉลิมสาร (2540) ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรแตกต่างกันไป แต่เป้าหมายสำคัญร่วมกันอยู่ที่การลดความตึงเครียดทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำโดยคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งถือเป็นกลไกในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton (1974) ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไปหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับความยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนและตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการครองชีพ คนทุกคนต้องมีรายได้ให้เพียงพอกับการดำเนินชีวิตในระดับหนึ่งตามสถานะทางสังคมของแต่ละคน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะ

สร้างความมั่นคงให้กับองค์กร สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร หากบุคลากรเห็นว่าอัตราค่าตอบแทนไม่ยุติธรรมก็จะเกิดความไม่พอใจ และการแสดงออกจะกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรในที่สุด

2. สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกาย และสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดีและควรกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา

3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ฝีมือพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าคุณมีค่าและมีความรู้สึกทำหายจากการทำงานของตนเอง

4. ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน (Growth and Security) ในการทำงานนั้นๆ พนักงานมีโอกาสที่จะพัฒนาและขยายขอบเขตความสามารถในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะโดยวิธีการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อ มิใช่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แต่ในตำแหน่งงานเดิมตลอดไป นำความสามารถเหล่านั้นกลับมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนในอนาคต ก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม อันจะเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ญาติพี่น้อง และคนอื่นๆ ในสังคม และมีรายได้ที่มั่นคงเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่พวกเขากระทำอยู่

5. การบูรณาการด้านสังคม (Social Intergration) การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จและมีคุณค่า จะมีผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระจากอคติ ความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

6. ธรรมนูญในองค์กร (Constitutionalism) ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิอะไรบ้าง และจะปกป้องสิทธิของตนได้อย่างไร ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนบุคคลน้อยเท่าใดยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว (The Total Life Space) การทำงานของบุคคลหนึ่งควรมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวกับการแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งความมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลและเวลาของครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ

8. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance) กิจกรรมของหน่วยงานที่ไม่มี ความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่า หน่วยงานของตนมีส่วนร่วม

รับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้หลายทศวรรษ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2543 : 92) ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การ” คือ ค่าธรรมเนียม ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีลายลักษณ์อักษร แต่วัฒนธรรมจะผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน สามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ ได้เป็น 2 ระดับด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิว คือวัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์งานพิธีขององค์การ และการวางผังของสำนักงาน
2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานซึ่งควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจในความสำคัญของค่านิยมร่วมกัน

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การ” เป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น (Basic Assumptions) ซึ่งถูกสร้าง ค้นพบ และพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เมื่อกลุ่มคนเหล่านั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในของกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้ได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

Robbins (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การ” หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ ซึ่งทำให้สามารถเห็นความแตกต่างขององค์การว่าแตกต่างจากองค์การอื่นๆ ระบบความหมายร่วมกัน (Shared Meaning) เป็นการทดสอบอันใกล้ชิดและเป็นชุดของคุณลักษณะที่องค์การเห็นคุณค่า ซึ่งการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ได้ให้คำแนะนำว่ามี 10 คุณลักษณะสำคัญโดยรวมที่ผลทำให้วัฒนธรรมองค์การประสบความสำเร็จ คือ เอกลักษณะของสมาชิก การเน้นให้ความสำคัญกับกลุ่ม การให้ความสำคัญกับบุคคล การรวมตัวเป็นหน่วย การควบคุม ความกล้าเสี่ยง ระบบการให้รางวัล การยอมรับความขัดแย้ง การมุ่งที่ผลสำเร็จและการมุ่งที่ระบบเปิด

John et al., (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง ระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อ ร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นมาในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรตามแนวความคิดของ Stephen P. Robbins

Robbins (1994 : 245) ได้ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรมองค์กรดูเหมือนจะเป็นข้อตกลงอย่างกว้างๆ ซึ่งกล่าวถึงระบบของการให้ความหมายร่วมกัน ซึ่งยึดถือโดยสมาชิกในองค์กรและทำให้สามารถเห็นความแตกต่างขององค์กรเรากับองค์กรอื่น ระบบการให้ความหมายร่วมเป็นการวิเคราะห์อย่างใกล้ชิดถึงคุณลักษณะเด่นที่สำคัญ ที่องค์กรเห็นคุณค่า หรือยอมรับว่าเป็นสิ่งดี ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) เป็นระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระภาพ เสรีภาพ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนควรมีในในงานที่รับผิดชอบ และเป็นระดับที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พนักงานมีความเป็นอิสระในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงาน

2. การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง (Risk Tolerance) เป็นระดับที่พนักงานได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความมั่นใจ เกิดการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจในองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

3. การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย (Direction) เป็นระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) เป็นระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกันเพื่อให้เกิดความหลากหลายและเกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร

5. การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร (Management Support) เป็นระดับที่ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ผู้บริหารให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุมขององค์กร (Control) เป็นระดับที่องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรง ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร (Identity) เป็นระดับที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

8. ระบบการให้รางวัลขององค์กร (Reward System) เป็นระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยองค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโสหรือความชอบส่วนตัว

9. การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร (Conflict Tolerance) เป็นระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

10. แบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communication Patterns) เป็นระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ลักษณะทั้ง 10 ประการนี้จะป็นปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าองค์กรมีบุคลิกเฉพาะขององค์กรหรือมีวัฒนธรรมอย่างไร

Robbins (1994 : 239) กล่าวว่า องค์กรมักจะมีวัฒนธรรมย่อยๆ ในองค์กรด้วย ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจทั้งวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) ในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องต้องกันหรือมีความเห็นร่วมกันค่านิยมหลักในมีอิทธิพลในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรส่วนวัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นลักษณะที่องค์กรมีวัฒนธรรมย่อยๆ เฉพาะของแต่ละแผนก หรือหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมย่อยๆ อาจเกิดจากการที่องค์กรมีลักษณะของงานที่แตกต่างกันและแต่ละแผนกของงานที่แตกต่างกันก็จะมีวัฒนธรรมเฉพาะของตนเอง เช่น ฝ่ายการตลาดจะมีวัฒนธรรมของตนเอง ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล แต่ละฝ่ายจะมีลักษณะเฉพาะและจำสร้างวัฒนธรรมขึ้นในแต่ละฝ่าย โครงสร้างวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานย่อยประกอบ วัฒนธรรมหลักขององค์กรด้วย

2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในพจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 หมายถึง การเกิดความใฝ่รัก รักใคร่ เอาใจใส่ในองค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร แสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้ปฏิบัติ

2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดี ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร ยึดมั่นในองค์กรและมีความปรารถนา จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Buchanan, 1974)

Allen and Mayer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันด้านความรู้สึก และความผูกพันด้านผลสืบเนื่อง ความผูกพันด้านความรู้สึกว่าเป็นผลของอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันอย่างแรงกล้าจะผนวกตนเอง (identities) คือเข้าไปเกี่ยวข้องและมีความสุขในการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ส่วนความผูกพันด้านผลสืบเนื่องมีพื้นฐานมาจากการตระหนักถึง “ค่าใช้จ่าย” (หรือการลงทุนที่สูญเสียชีวิต) ที่มีความผูกพันกับการระงับกิจกรรม (การลาออก)

กาญจนา นุใจทอง (2542) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กรของตนโดยบุคคลที่มีความรู้สึกยึดมั่นดังกล่าวจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ การยอมรับและยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร การตั้งใจทุ่มเทความพยายามในงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ การมีความรู้สึกเกี่ยวพันอย่างสูงกับกิจกรรมขององค์กร การมีความจงรักภักดีและการยังคงอยู่กับองค์กร

Buchanan (1974) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง “แนวโน้มที่บุคคลแสดงอย่างสม่ำเสมอ เป็นการรับรู้ถึงผลประโยชน์ของการลงทุนที่ต้องสูญเสียหากต้องออกจากองค์กรไป ซึ่งการรับรู้ผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียเมื่อต้องออกจากองค์กรไปนั้น เป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร”

Becker (1990 อ้างใน อิศราภรณ์ รัตนชช, 2551) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมองค์กร หมายถึงความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่กำหนด
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร ยึดมั่นในองค์กรและมีความปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Becker (1990 อ้างใน อิศราภรณ์ รัตนชช, 2551) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง “แนวโน้มที่บุคคลแสดงอย่างสม่ำเสมอ เป็นการรับรู้ถึงผลประโยชน์ของการลงทุนที่ต้อง

สูญเสียหากต้องออกจากองค์กรไป ซึ่งการรับรู้ผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียเมื่อต้องออกจากองค์กรไปนั้น เป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร”

Richard and Poster (1983 อ้างใน สุปรียา เตชะอัครนันท์, 2551) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึงความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่กำหนด

2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึงการยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่างๆ ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป หมายถึงความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่คนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่วแน่ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการลาออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นหรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. ความผูกพันด้านศีลธรรม (Moral) เป็นการยอมรับและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันจากบทบาทหน้าที่ (Calculative) เป็นความผูกพันโดยตั้งอยู่บนลักษณะที่ลูกจ้างได้รับการชักจูงโน้มน้าวเพื่อตอบแทนผลประโยชน์ ความช่วยเหลือที่องค์กรมีให้แก่ลูกจ้าง

3. ความผูกพันที่มีความแปลกแยกจากองค์กร (Alternative) เป็นความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากเมื่อลูกจ้างรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับผลตอบแทนที่เพียงพอกับการทำงานอีกต่อไป ทำให้ลูกจ้างอยู่กับองค์กรต่อไปเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่บีบบังคับ (Penley and Bould, 1988 อ้างใน สุทธิณี เคะชะตา, 2551)

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Commitment to the Organization)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความผูกพันระหว่างสมาชิกกับองค์กรที่แสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ ความเชื่อมั่น การยอมรับในเป้าหมายรวมถึงค่านิยมขององค์กร และยังมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง มีการใช้สติปัญญา ความสามารถที่มีอยู่เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้

บรรลุปเป้าหมาย มีความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร รวมถึงการมีจิตที่เสียสละ ความสุขส่วนตัวเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ถึงแม้ว่าตนเองจะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตาม มีความจงรักภักดี ภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่มากกว่า มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงสภาพความเป็นสมาชิก (Membership) ขององค์กรสมาชิก มีความผูกพันต่อองค์กรเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานส่งผลให้สมาชิกทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ให้ความร่วมมือทั้งที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งยินดีทำเพื่อองค์กร โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนและลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร สมาชิกมีทัศนคติที่กลมกลืนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ค่านิยมและนโยบายการบริหารขององค์กร พร้อมใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและปรารถนาจะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรต่อไป

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Mayer (1990) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นสภาวะทางจิตใจ (Psychological State) ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร หากสมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ เป็นการเน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในองค์กรนั้นเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมี การแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน ก็เนื่องมาจากได้เปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้วถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสมาชิกภาพหรือลาออกจากองค์กรไป ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของผลประโยชน์ที่สูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของความผูกพันคือทฤษฎี SIDE-BEN ของ Becker มีสาระสำคัญว่าการลงทุนเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน การที่คนคนหนึ่งเข้ามาทำงานเป็นสมาชิกขององค์กรนานเท่าไรก็เหมือนเขาลงทุนอยู่ในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีตามระยะเวลา ทฤษฎีนี้ยังอธิบายว่าบางคนสามารถทนอยู่กับองค์กรได้ทั้งที่ไม่สนุกกับงาน เป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งนำหน้าว่าถ้าหากเขาลาออกจากองค์กร เขาจะสูญเสียผลประโยชน์อะไรบ้าง จึงยากต่อการที่จะละทิ้งจากองค์กรไปเพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะเสียไประดับความผูกพันต่อองค์กรจึงขึ้นอยู่กับความมากน้อยและคุณภาพของสิ่งที่ลงทุนและขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นการมองความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและ

สังคมจรรยาบรรณหรือจิตสำนึก บุคคลจะรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร จงรักภักดีต่อองค์กรเพราะนั่นคือความถูกต้องเหมาะสมที่จะทำเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Hewitt Associates

Hewitt Associates ได้ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกมาทางพฤติกรรม คือ สามารถดูได้จากการพูด โดยจะพูดถึงเฉพาะองค์กรเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป รวมทั้งดูจากการที่พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture / Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work Activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการนั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ (สุรินี เดชะตา, 2551)

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ คือ

1. สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากรางานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงานเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กร โดยส่วนร่วม ขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยรวมก็ได้จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2. เป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของขององค์กรนั่นเอง

3. เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลที่มีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถหาประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณี ความพยายามดังกล่าวจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยขจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

6. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรสูงย่อมที่จะอุทิศร่างกายแรงใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลของงานออกมามีค่าที่สุดหรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ในทางกลับกันหากความผูกพันต่อองค์กรมีน้อย ผลของการปฏิบัติงานย่อมลดประสิทธิภาพหรือหย่อนสมรรถนะลง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมไม่เป็นที่ต้องการ

2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

นักวิชาการในช่วงที่ผ่านมาได้มีการทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างกว้างขวาง สังเกตได้จากจำนวนเอกสารและงานวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ การศึกษาวิจัยถึงปัจจัยเหตุของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรของผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน เป็นต้น รวมทั้งศึกษาวิจัยถึงปัจจัยผลของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ผลกระทบที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารและหนังสือต่างๆ ในระหว่างปี 1983 จนถึงปัจจุบัน มีจำนวนมากขึ้นและมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นในอนาคต (Podsakoff et al., 2005 : 513-514) เป็นการสะท้อนภาพความสนใจในเรื่องพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เป็นอย่างดี จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการได้ระบุชื่อพฤติกรรมกรของบุคคลในองค์กรที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ในการปฏิบัติงานซึ่งมีรูปแบบคล้ายกันไว้หลายชื่อ เช่น พฤติกรรมบทบาทพิเศษ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organ, 1988) พฤติกรรมเอื้อสังคมในองค์กร พฤติกรรมที่ปฏิบัติด้วยความสมัครใจ และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Motowidlo, 1997 ; Motowidlo and Van Scotter, 1994) เป็นต้น แต่ชื่อที่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Van Dyner Graham and Dienesch, 1994 : 765)

ตารางที่ 2.2 ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

นักวิชาการ	ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
Organ (1988)	<p>เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้โดยตรง หรือให้ปฏิบัติโดยใช้ระบบการให้ผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้บังคับด้วยบทบาทหรือคำบรรยายคุณลักษณะงาน แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติและเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกขององค์กรควรจะต้องมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ต่อกลุ่ม ต่อเพื่อนร่วมงานในลักษณะต่าง ๆ เช่น การร่วมมือกันทำงาน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีความจงรักภักดี มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเกิดขึ้นได้จากการที่พนักงานรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร ได้รับค่าตอบแทน ผลประโยชน์สวัสดิการต่างๆ อย่างน่าพอใจ และพนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรม และมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม ทำให้มีการประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน</p>
Organ and Bateman (1991: 275)	<p>การให้ความร่วมมือที่สมาชิกมีให้แก่องค์กร พฤติกรรมเหล่านั้นขององค์กรไม่ได้ร้องขอและไม่ใช้การบังคับให้ทำ รวมทั้งไม่ได้รับรองว่าจะให้ผลตอบแทนใด ๆ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) ด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)</p>
Moorhead and Griffin (1998 : 107)	<p>พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการสนับสนุนในทางบวกแก่องค์กรโดยรวม</p>
George and Jones (2002 : 95)	<p>พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้บังคับให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ แต่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดและประสิทธิผลขององค์กร</p>

นักวิชาการ	ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
Greenberg and Baron (2003 : 408)	รูปแบบพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการของบุคคลที่องค์กรคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
Katz and Kahn (1946 cited in Organ and Bateman, 1991 : 275)	เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการ โดยเป็นการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และความเป็นมิตร เป็นพฤติกรรมทางสังคมในเชิงบวก ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกในทางที่ดี และคงไว้ซึ่งความรู้สึกที่ดีนั้นตลอดจนความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน
ภัทรนถน พันธุ์สีดา (2543 : 40)	พฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ พนักงานจึงไม่ได้รับการปกป้อง หรือได้รับสิ่งตอบแทนที่กำหนดไว้ตามระบบ แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
สญาฯ ธีระวิช ตระกูล (2547)	เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น ไม่ได้มีการระบุไว้ในรายละเอียดของงานหรือในสัญญาว่าจ้างระหว่างพนักงานกับองค์กร จึงเป็นพฤติกรรมที่พนักงานสร้างสรรค์และเลือกปฏิบัติด้วยตนเอง
ยุวดี ศิริทรัพย์ (2553 : 52)	เป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่นอกเหนือไปจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งบุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติให้กับองค์กรเพื่อช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ทิพย์วรรณ มงคลดี กล้าสกุล (2554 : 7)	“พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่เกินกว่าบทบาทหน้าที่ของพนักงานและพนักงานเต็มใจปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุน และก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมถึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร”
ชุตินา ชุตินานันท์ (2553 : 14)	พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ มิได้ถูกกำหนดไว้ในงาน หรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เป็นค่านิยมที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและส่วนรวม

นักวิชาการ	ความหมายของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
วัลลพ ล้อมตะคุ (2554 : 14)	การกระทำที่ไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการจากองค์กร แต่เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเองของพนักงานที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเกินกว่าบทบาทที่ตนรับผิดชอบ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี

จากการค้นคว้างานวิจัยหลายฉบับทำให้ทราบว่าผู้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้มีการแบ่งแนวคิดเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

แนวคิดเรื่องแรก Organ (1988) ได้ทำการศึกษาและแบ่งพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Organ ที่ได้ถูกพัฒนามาจากแนวคิดของ Bernard (1938) และ Katz (1964) ซึ่ง Bernard (1938) ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นความปรารถนาของปัจเจกชนที่พยายามสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรอันเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของตน เป็นความพยายามเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายอีกทั้งเป็นความพยายามในการทำนุบำรุงองค์กร ในขณะที่ Katz (1964) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปองค์กรจะประเมินผลในการปฏิบัติงานจากผลการทำงานที่วัดตามพฤติกรรมในการทำงานตามความรับผิดชอบและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ แต่บทบาทการทำงานยังครอบคลุมพฤติกรรมที่มีความหลากหลาย เขาจึงแบ่งพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน และอยู่ภายใต้เงื่อนไขการให้รางวัล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกอันหนึ่งคือ พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ปฏิบัติโดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้เป็นทางการ แต่สังคมในองค์กรให้การยอมรับและให้คุณค่า

Organ (1988) ได้แบ่งพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการณ์ให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้น เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การแนะนำให้พนักงานใหม่ทราบถึงการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ เป็นต้น
2. พฤติกรรมการณ์คำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง ทำทางหรือการแสดงกิริยา อากักรที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นและการคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อช่วยคิดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมาในการทำงาน (MacKenzie, Podsakoff & Paine, 1998) ซึ่งการทำงานในองค์กร

นั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน สิ่งที่คุณคนหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อคนอื่น จึงควรปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะลงมือดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับงาน

3. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ว่าความเครียดก็ตาม ในบางครั้งเรามีสิทธิที่จะแสดงออกถึงข้อข้องใจที่เกิดขึ้นในงาน แต่การร้องทุกข์ดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องแบกภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นจึงรู้จักการรอคอยอย่างผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

4. พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆภายในองค์กร เป็นผู้ที่ทำให้ความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์กร

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับภาระเบียดภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเกรงต่อภาระเบียด ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ คำนึงถึงทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช้เวลางานในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือการทำงาน

พนักงานทุกคนถือเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรก็เปรียบเสมือนทีมขนาดใหญ่ที่พนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น สมาชิกทีมหรือสมาชิกขององค์กรก็ควรปฏิบัติตนให้เป็นสมาชิกทีมที่ดี และเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีด้วย

แนวคิดที่สอง เป็นของ Organ and Konovsky (1989) ได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 2 รูปแบบ

1. พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหา บางทีเป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานผู้ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน

2. พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (Compliance) เป็นการปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรต้องการให้ทำและปฏิบัติตามกฎ เช่น มาทำงานตรงเวลา และไม่กินเวลาทำงาน

แนวคิดที่สาม เป็นของ Williams (1988) ; Williams and Anderson (1991) ผู้วิจัยท่านนี้ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals-OCB-I) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational Citizenship

Behavior Directed Toward Organizational-OCB-O) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยทั่วไป

แนวคิดที่ดี เป็นของ Moorman, Blakely (1995) ที่แบ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ออกเป็น 4 รูปแบบด้วยกัน ซึ่ง Jahangir Akber และ Haq (2004) กล่าวว่าแนวคิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Moorman, Blakely (1995) มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบบ 2 มิติของ Williams ดังที่ได้กล่าวไว้ในแนวคิดที่ 3 โดยลักษณะพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ **Graham (1989)** และ Moorman, Blakely (1995) มีการจำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Interpersonal Helping) เป็นพฤติกรรมที่เน้นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการความช่วยเหลือ
2. พฤติกรรมความภักดี (Loyalty Boosterism) เป็นพฤติกรรมสนับสนุนองค์กร โดยให้ภาพที่ดีปรากฏต่อบุคคลภายนอก
3. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Personal Industry) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติในสิ่งที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และทำในสิ่งที่เกินกว่าภาระงานในหน้าที่
4. พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual Initiative) เป็นการติดต่อสื่อสารในสถานที่ทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของกลุ่มและบุคคล

แนวคิดที่ห้า เป็นของ Turnipseed (1996) ได้ศึกษาและจำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือร่วมมือ (Altruistic Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการบังคับ พฤติกรรมส่วนใหญ่ที่แสดงออกมาจะเป็นพฤติกรรมซึ่งมีลักษณะนอกเหนือจากงานที่ทำ พฤติกรรมนี้จะมีการให้คำแนะนำใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำตรงต่อเวลา ให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานต้องการ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างประสิทธิผลในการทำงาน การเกิดนวัตกรรมต่างๆ ขึ้น
2. พฤติกรรมความเมตตากรุณา (Benevolence) เป็นพฤติกรรมของที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลลัพธ์ขององค์กร การทำงานอย่างประณีต การช่วยองค์กรในลักษณะที่ช่วยเหลือปกป้ององค์กร เช่น การลดข้อโต้แย้งต่างๆ อันจะเกิดในที่ทำงาน การช่วยปกป้องทรัพย์สินขององค์กร พฤติกรรมนี้ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีทำให้นำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
3. พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะส่วนบุคคล (Personal) เป็นส่วนของการแสดงถึงลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการ

ทำงานทางอ้อม รวมไปถึงการแสดงผลพฤติกรรมที่แสดงออกมาทางท่าทางต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการบำรุงรักษา และเพิ่มระดับแรงจูงใจของพนักงาน

2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) คือ เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Petersen & Plowman (1953) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการคือ 1. คุณภาพของงาน (Quality) 2. ปริมาณงาน (Quantity) 3. เวลาในการปฏิบัติงาน (Time) และ 4. ค่าใช้จ่าย (Cost) โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังต่อไปนี้

1. มิติด้านคุณภาพของงาน หมายถึง คุณสมบัติของงาน/บริการ สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างให้เกิดความพึงพอใจได้
2. มิติด้านปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร
3. มิติด้านเวลา หมายถึง รวดเร็ว มีความเหมาะสมกับงาน และผลงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด
4. มิติด้านค่าใช้จ่าย หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุน หรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่าที่กำหนด โดยยังได้ผลตามที่ต้องการ

Simon (1960 : 180-181) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output)

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2536 : 130) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้ผลลัพธ์มากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุและบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำ ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

อรรถวุฒิ ตัญจนาวิทย์ (2544) ได้ให้แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึง ความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ว่าหมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ

ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปิยวรรณ บุญเพ็ญ (2550 : 12) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงานว่า หมายถึง การปฏิบัติงานให้สามารถทำงานไปด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพ เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถบรรลุความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้

พิชามณูษ์ ปฐมศิริกุล (2555 : 20) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงานว่า หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ประสานงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณภาพ มาตรฐาน ถูกต้อง ประหยัดเวลา ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด คือ บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ลดการสูญเสียที่ไม่จำเป็น เกิดการพัฒนาตนเอง สามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงความพึงพอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

Becker & Neuhauser (1975) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organizational efficiency) โดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัยอื่นประกอบอีก

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low task-environment complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) กำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร แต่การกำหนดระเบียบปฏิบัติดังกล่าว จะมีผลในทางลบต่อความมีประสิทธิภาพหากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อนสูง (High task-environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน (Specification of procedure) เพื่อหาทางเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ (Visibility of consequences) มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กัน ไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง (อ้างใน ภัทริย์ จันทรวงศ์, 2550 : 28)

นฤมล กิตตะยานนท์ (อ้างใน คทาวิฑูร พรหมายน, 2545, หน้า 15-16) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้
 - 1.1 demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์
 - 1.2 competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์
 - 1.3 psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย
2. ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีความแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและ กำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ
3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ คำตอบแทนความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

2.8 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่านได้แก่ Bergeron, 2007 ; Farrell & Finkelstein, 2007 ; Somech & Ron, 2007 ; Bowler, 2006 ; Wang et. al., 2005 ; Podsakoff et al., 2000 เช่น Wang et. al., (2005) พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร Podsakoff et al., (2000) ; Van Dyne et al., (1994) เช่น พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะงาน (Job characteristics) และ ปัจจัยด้านองค์กร

กษมา ทองขลิบ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร กับ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู โรงเรียนราชินีบน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนราชินีบนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัญญา กัญญา (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานศูนย์บริหารจัดการเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศมีผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พิชชา สุกเสถียร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์กร พบว่า อายุที่ต่างกัน มีผลทำให้พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมแตกต่างกัน

ชีวภาส ทองปาน (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในบริษัทผลิตวัสดุก่อสร้างแห่งหนึ่ง พบว่า อายุของพนักงานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมของพนักงานในบริษัทผลิตวัสดุก่อสร้างแห่งหนึ่ง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม ทักษะคิดต่องาน และ ภาวะผู้นำ กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า เพศและอายุมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : การทบทวนวรรณกรรมเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เอกชัย บูรณธน (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้นของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ภาวะผู้นำทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สุธิดา เลิศอุไรวงศ์ (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจ สาขาพลังงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

กัญญา พิรพัฒนานันท์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

กรรณิการ์ สายพิณ (2547) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำบรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่งที่พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำระดับต้นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

Hojjat, Vahdati , Moghaddam Javad Taheri and Jafari Mohammad Sadegh (2014) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (กรณีศึกษา: Lorestan Mellat Bank). ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

นงลักษณ์ เรืองทอง (2535) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงาน โดยสอบถามศึกษาธิการอำเภอ และหรือผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและหัวหน้างาน พบว่าดัชนีของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการโดยภาพรวมมี 5 ด้าน คือด้านบูรณาภาพ (Integrity) คุณภาพ (Quality) ความไว้วางใจ (Trust) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Community) และนานาคติ (Diversity)

สุพรรณา ประทุมวัน (2544) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานผลิตสายพานยาง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับสูงมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับดีกว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กานต์ลิน คงศักดิ์ (2554) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานไปรษณีย์สังกัดไปรษณีย์เขต 7 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานไปรษณีย์สังกัดไปรษณีย์เขต 7

Munene (1995) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตรวจสอบความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

ณัฐยา ไพรสงบ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงงานผลิตอาหารว่าง จำนวน 270 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เพียงภัทร์ เจริญพิทยา (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ป จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ

(ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อาภาพร ทศนแสงสุรย์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ในเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมการผลิตถุงพลาสติก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 321 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก แต่ด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Allameh, Samane & Ali (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษา องค์การน้ำดื่มของจังหวัดมาชานดา ราน ประชากรเป็นพนักงานทั้งหมดจำนวน 300 คนขององค์การน้ำดื่มที่มาชานดาราน กลุ่ม ตัวอย่างได้พนักงานมาจำนวน 40 คน พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับต่ำ

Hai and Mian (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านตัวแปรสื่อกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์การใน กลุ่มตัวอย่างพนักงาน จำนวน 777 คน จากองค์การต่างๆในประเทศจีน พบว่า ความผูกพันต่อ องค์การมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตุลยา เจริญทอง (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมใน องค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความเครียดในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่าง พนักงานระดับปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 384 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

รง ภู่วงไพโรจน์ (2539) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคล และคุณลักษณะ ของงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ทำงานด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร ข้อมูลในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบจำลองคุณลักษณะของงานที่พัฒนาโดย Hackman & Oldham (1980) ผลการวิจัยพบว่า พบว่า คุณลักษณะของงานอันได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน และ ความมีอิสระในการตัดสินใจในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ทิพย์สุคน จงรักษ์ (2557) ได้ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะของงานที่มีผลต่อความผูกพัน ต่อองค์การ ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่าตัวแปร คุณลักษณะงานทั้ง 5 องค์ประกอบ มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

Farh, posdakoff and organ (1990) ได้ศึกษาอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ : ความยุติธรรมของผู้นำ ขอบเขตของงานและความพึงพอใจ โดยได้สำรวจข้อมูลพนักงานโทรคมนาคม 195 คน พบว่า ขอบเขตของงานมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ส่งผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาโดยเพิ่มความรู้สึกของความรับผิดชอบและความสำคัญของงาน

Pearce and Gregersen (1991) ได้ศึกษาการพึงพางานและพฤติกรรมบทบาทพิเศษ การทดสอบผลกระทบสื่อกลางของความรับผิดชอบของพนักงาน โดยได้ศึกษาพนักงานโรงพยาบาล 2 แห่ง จำนวน 290 คน พบว่า อิทธิพลของความรับผิดชอบของพนักงาน และการพึงพางานที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นเป็นสาเหตุของพฤติกรรมบทบาทพิเศษนอกเหนือการทำงานหรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

อัมรา สาโหมค (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการด้านความมั่นคงในงาน ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านนโยบายขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบางปูและอยู่ในระดับปานกลาง

Christie H. Burton (2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมทางการจัดการ กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในองค์การการจัดการดูแลสุขภาพ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การ และ ค่านิยมทางการจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงาน และ ผลการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และ ผลการปฏิบัติงาน

ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สายฝน กล้าเดินดง (2551) ได้ศึกษาเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เพื่อการพัฒนาไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง อายุระหว่าง 18-29 ปี ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเจนเอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร

Lee, Kim Lian and Low Guan Tui (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในองค์กรมาเลเซีย ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 347 คนที่ เป็นผู้แทนอุตสาหกรรมสำคัญ เช่น บริษัทบริการ ผลิตภัณฑ์เหมืองและก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Su-Fen Chiu and Hsiao-Lan Chen (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พนักงาน 270 คนจากบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ 24 บริษัทที่ได้มีส่วนร่วม ในการศึกษาครั้งนี้ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของงานและความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Chaudhry, Iffat S., Jean G. Maurice & Mohamed Haneefuddin (2015) ได้ศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะของงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรและทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก การวิเคราะห์ห้ถดถอยกับข้อมูลที่สำรวจสมาชิกจำนวน 215 คนจากองค์กรภาครัฐและเอกชน พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานด้านความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงานและความสำคัญของงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในขณะที่ทำงานในป่ากีสถาน

Kashani, Farideh Haghshenas (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (กรณีศึกษา บริษัทอิหร่านแห่งหนึ่ง). ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Muh, Akmal Ibrahim and Aslinda (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ พีที เทลคอม มาเลเซีย (บริษัทที่เป็นเจ้าของโดยรัฐบาล) พนักงานจำนวน 176 คนจาก 6 ดิวิชั่น ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ พีที เทลคอม มาเลเซีย

Prisangob, N. (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของโรงงานขนมคบเคี้ยวแห่งหนึ่ง พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.9 กรอบความคิดทางทฤษฎี หรือ ทฤษฎีที่รองรับเรื่องที่วิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ศึกษาภาวะผู้นำ 3 ด้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีของ Bass and Avolio (1991) ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ศึกษาคุณลักษณะของงาน 5 ด้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีของ Hackman and Oldham (1980) ได้แก่ 1. ความหลากหลายของงาน 2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน 3. ความสำคัญของงาน 4. ความมีอิสระในการทำงาน 5. ผลสะท้อนจากงาน

ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน 8 ด้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีของ Walton (1974) ได้แก่ 1. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ 2. สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ 3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล 4. ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน 5. การบูรณาการด้านสังคม 6. ธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร 7. ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว 8. ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม

ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 10 ด้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีของ Robbins (1994) ได้แก่ 1. การริเริ่มส่วนบุคคล 2. การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง 3. การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย 4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 5. การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร 6. การควบคุมขององค์กร 7. ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร 8. ระบบการให้รางวัลขององค์กร 9. การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร 10. แบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีของ Allen & Meyer (1990) ได้แก่ 1. ความผูกพันด้านจิตใจ 2. ความผูกพันด้านคงอยู่กับองค์กร 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน ตามแนวคิดทฤษฎีของ Organ (1988) ได้แก่ 1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ 2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น 3. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น 4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ 5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีของ Petersen & Plowman (1953) ได้แก่ 1. คุณภาพของงาน 2. ปริมาณงาน 3. เวลาในการปฏิบัติงาน 4. ค่าใช้จ่าย

