

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)
2. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)
3. ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)
4. แนวความคิดในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร
5. ทฤษฎี Z ของวิลเลียม อูชิ (William Ouchi)
6. แนวความคิดเรื่องความผูกพันขององค์กร
7. แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของคนและศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจในการทำงานแบบเฉพาะเจาะจง เฮิร์ซเบิร์ก ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย ที่ได้ศึกษามาแล้วว่า คนต้องการความสุขจากการทำงานและความสุขจากการทำงานนั้นเกิดขึ้นจากความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน สถานการณ์ที่จูงใจที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกพอใจในการทำงานและไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ภายใต้คำถามที่ว่า "พนักงานต้องการอะไรจากงานของพวกเขา" สิ่งที่เป็นปัจจัยที่ทำให้มีความรู้สึกพอใจหรือปัจจัยจูงใจในการทำงาน เช่น อาชีพการงานที่มีความท้าทายและความสำเร็จของงาน กับปัจจัยที่ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้มักจะมีข้องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน

สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกพอใจในการทำงานมักเกิดจากปัจจัยภายในและความรู้สึกที่ดีต่องานหรือที่เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับงาน และเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล ได้แก่

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement) การที่บุคคลทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสามารถแก้ไขและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจ และพอใจในความสำเร็จที่ตนสามารถปฏิบัติได้

2. การได้รับการยกย่องนับถือ (Recognition) ไม่ว่าจะ เป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะ เป็นการแสดงความยินดี การให้กำลังใจ ย่อม แสดงให้เห็นถึงความสามารถ เพราะเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จแล้วการยกย่องนับถือจะถูกแฝง อยู่ในความสำเร็จนั้น ๆ ด้วย พนักงานจะมีความรู้สึกภูมิใจ

3. ลักษณะของงานที่ทำ (The Work Itself) เป็นลักษณะงานที่ประกอบไปด้วยความ ริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นงานที่ทำทายความสามารถ และงานที่ได้กระทำตั้งแต่เริ่มงานจนถึงขั้นตอน กระบวนการสุดท้าย โดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานนั้นเพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและ ได้รับอำนาจในการรับผิดชอบนั้นอย่างเต็มที่ ไม่มีการควบคุมหรือตรวจตราอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) คือการได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ในทางกลับกันความรู้สึกไม่พอใจหรือไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคคลไม่ชอบ ทำงานเกิดขึ้น มักจะเกิดจากปัจจัยภายนอกและเพื่อไม่ให้ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้น องค์กรจึงต้องมี ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) คือ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมถึงการขึ้นเงินเดือน

2. โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในหน่วยงาน (Interpersonal Relation) ไม่ว่าจะ เป็น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เพื่อนต่างหน่วยงาน ที่มีความสัมพันธ์อันดีมีน้ำใจ และเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. สถานะทางอาชีพ (Status) เป็นอาชีพเป็นที่คนส่วนใหญ่ยอมรับนับถือและเป็นงาน ที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

5. นโยบายในการบริหาร (Company Policy and Administration) ผู้บริหารมีการ บริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี

6. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) จะต้องไม่ได้รับผลกระทบจากการทำงาน เช่น การถูกย้ายไปทำงานที่ใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว พนักงานจึงต้องลาออกจากงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของครอบครัว

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) ต้องมีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของบุคคลในองค์กร พนักงานมีความเชื่อถือไว้วางใจองค์กร

8. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Security) และความมั่นคงขององค์กร เป็นความรู้สึกที่บุคคลมีในการทำงานว่าองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีความมั่นคง

9. การบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรม ให้ความเท่าเทียมกันไม่มีความเหลื่อมล้ำ

กระบวนการจูงใจของคนจึงประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ กระบวนการแรก ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจหรือไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน หรือปัจจัยสุขศาสตร์ นั้นจะต้องมีความเหมาะสมเพียงพอไม่ขาดแคลน เช่น ความรู้สึกพอใจในเรื่องของเงินเดือน ความมั่นคงในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานปลอดภัย การที่พนักงานยอมรับในขั้นตอนของการบังคับบัญชาที่เหมาะสมได้ ดังนั้น เมื่อผู้บริหารทราบถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจแล้วผู้บริหารจึงดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ต่อไปคือการให้โอกาสกับพนักงานที่จะได้รับปัจจัยจูงใจในความสำเร็จและการยกย่อง พนักงานเหล่านั้นก็จะมี ความพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ระบุว่า ความต้องการของคนจะเรียงลำดับจากความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนกระทั่งเป็นความต้องการในระดับสูงสุดโดยอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐาน ดังนี้

1. บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ สำหรับความต้องการเหล่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมได้ การที่บุคคลมีความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เมื่อใดที่ความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ยังสามารถมีผลต่อพฤติกรรมได้เช่นกัน

2. ความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานไปถึงระดับสูงสุด

3. มนุษย์จะก้าวไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้ก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นที่ต้องการแล้วเป็นอย่างดี

จากทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs Theory) ที่ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการ 5 ขั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เป็นต้น เป็นความต้องการที่มากที่สุดของคนเพื่อเป็นการสนองตอบอย่างพอเพียง องค์กรควรให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานได้ดำรงชีวิตอยู่บนความต้องการขั้นพื้นฐานได้

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการลำดับที่สองโดยหลังจากที่ปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ ดังนั้น องค์กร จึงควรสนองตอบด้วยการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย และส่งเสริมสวัสดิการทางด้านสุขภาพ เช่น การทำประกันชีวิตและสุขภาพให้พนักงาน เครื่องมืออุปกรณ์ในองค์กรจะต้องมีความปลอดภัย

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการลำดับที่สาม เพราะนอกจากพนักงานมีความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยถูกสนองตอบแล้ว ความต้องการทางสังคม เช่น การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เพราะความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะมีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่นโดยการมีเพื่อน องค์กรควรมีกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อเป็นการพบปะสังสรรค์ เช่น การจัดงานกีฬา งานฟุตบอล งานปีใหม่

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการลำดับที่สี่ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง หมายถึงความต้องการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น องค์กรอาจจะมีการตอบแทนด้วยรางวัล เพื่อเป็นการบอกกล่าวให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงการมีเกียรติยศชื่อเสียงของพนักงาน

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการนี้เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่พนักงานต้องการความสมหวังด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพของตน เพื่อคิดค้นแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ องค์กรควรจูงใจด้วยการเสนอตำแหน่งงานและงานที่ท้าทายให้พวกเขาได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่

3. ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ ได้ทำการปรับปรุงลำดับความต้องการของมาสโลว์ใหม่ โดยแบ่งความต้องการของบุคคลไว้เป็น 3 ชั้น คือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำเป็นความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย เช่น ความต้องการด้านสวัสดิการ ความต้องการทางด้านสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) แอลเดอร์เฟอร์ เปรียบเทียบความต้องการความสัมพันธ์นี้กับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ คือ บุคคลต้องการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน ต้องการมีสังคมกับเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่มาจากภายในจิตใจของบุคคล เป็นความต้องการการเจริญเติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการแสวงหาโอกาสและต้องการใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มกำลังเพื่อจะเอาชนะสิ่งใหม่ ๆ ความต้องการการเจริญเติบโตของแอลเดอร์เฟอร์ จะเปรียบได้กับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์

ทฤษฎี ERG กล่าวว่า การที่บุคคลมีความต้องการแต่ความต้องการนั้น ๆ ยังไม่ได้ถูกตอบสนอง บุคคลนั้นจะเก็บความคับข้องใจไว้ และเกิดเป็นความต้องการในระดับที่ต่ำลงมา และความต้องการของบุคคลนั้นสามารถมีความต้องการพร้อมกันได้มากกว่าหนึ่งระดับ เช่น ความต้องการในการดำรงชีวิตอยู่ อาจมีความต้องการความสัมพันธ์ควบคู่กันไปด้วย

ความแตกต่างของทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ มีความแตกต่างกัน 2 ประการ คือ

1. ทฤษฎี ERG จะนำหลักความคับข้องใจ-การถดถอย รวมไปถึงในทฤษฎี ซึ่งทฤษฎีของมาสโลว์ไม่มี ซึ่งมาสโลว์กล่าวว่าความต้องการของคนจะยังคงอยู่ ณ ระดับหนึ่งจนกระทั่งได้รับการถูกตอบสนอง ในทางตรงกันข้ามทฤษฎี ERG ซึ่งกล่าวว่า หากความต้องการของคนยังไม่ได้รับการถูกตอบสนองบุคคลเหล่านั้นจะเกิดความคับข้องใจ และความต้องการเกิดถดถอยมายังระดับความต้องการที่ต่ำกว่า เช่น พนักงานได้รับเงินเดือนมาก เงินเดือนเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการตอบสนอง คำจึงต้องการที่จะมีเพื่อนร่วมงานและมิตรภาพมากขึ้น แต่ไม่ได้รับการสนองตอบในการมีเพื่อน สถานการณ์นี้จึงเกิดการคับข้องใจ-การถดถอยและถูกจูงใจให้มีความต้องการเพิ่มรายได้มากขึ้น

2. ทฤษฎี ERG กล่าวว่า ความต้องการของคนอาจมีมากกว่าหนึ่งระดับและเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน บุคคลสามารถถูกจูงใจพร้อมกันไปด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ เช่น ความต้องการเงินเดือนที่เพียงพอ สามารถเกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการทางสังคมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ แอลเดอร์เฟอร์ กล่าวว่า ความต้องการในระดับต่ำไม่จำเป็นจะต้องถูกตอบสนองได้เป็นอย่างดีก่อนที่จะมุ่งไปหาความต้องการอย่างอื่น อย่างไรก็ตามการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำได้แล้วนั้นจะมีโอกาสไปกระตุ้นความต้องการในระดับสูงต่อไปได้

4. แนวความคิดในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร ได้รับอิทธิพลจากวิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา (Ouchi, 1985) ว่าเป็นบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันยึดถือและปฏิบัติร่วมกันมาจนกลายเป็นรากฐานในการบริหารงานและการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์กร สิ่งที่เป็นวัฒนธรรมจะกลายเป็นค่านิยมที่จะเรียกร้องต่อสิ่งที่สำคัญและยังเป็นแบบแผน บรรทัดฐานในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสะสมถึงค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี เรื่องราวต่าง ๆ จนสามารถทำให้บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกผูกพันกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมที่ยึดเหนี่ยวที่ทำให้บุคคลในองค์กรพึงพอใจกับการทำงาน คือ

1. การติดต่อสื่อสาร สามารถเปิดกว้างทุกทาง
2. บุคคลสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. บุคคลสามารถควบคุมตัวเองได้มาก
4. ผลงานจะถูกประเมินด้วยมาตรฐานการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์กรทุกองค์กรจะต้องดำเนินงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ต้องการการเจริญเติบโตขององค์กร และต้องเผชิญกับคู่แข่งทางธุรกิจ
2. ค่านิยม เป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้บุคคลในองค์กรมีความพยายามร่วมกัน ค่านิยมเป็นสิ่งที่พื้นฐานขององค์กร ค่านิยมจะถูกระบุไว้ในคำขวัญและเป้าหมายขององค์กร
3. วีรบุรุษ วัฒนธรรมองค์กรจะมีวีรบุรุษที่ถูกระบุไว้เป็นคนที่ใกล้ชิดกับองค์กร เป็นคนที่บุคคลในองค์กรยกย่อง นับถือ เป็นที่รู้จักและให้ความเคารพ

4. ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นกิจกรรมหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างซ้ำ ๆ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม เป็นความรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่น ที่ผ่านการถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ เป็นเรื่องราวที่รับรู้ร่วมกันในองค์กรภายใต้ค่านิยมและความเชื่อที่บุคคลในองค์กรยอมรับ มักจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรนั้นเข้มแข็ง โดยองค์กรสามารถสร้างอิทธิพลได้มากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ สามารถที่จะจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรยังสามารถสร้างความผูกพันร่วมกันของคนในองค์กรอีก

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันไป หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ย่อมได้เปรียบองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอกว่า วัฒนธรรมสามารถสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายและบุคลิกภาพของผู้ก่อตั้งองค์กร เมื่อใดที่ค่านิยมและความเชื่อได้รับการยอมรับจากพนักงานทั้งองค์กรแล้ว องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง ดังมีหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกว่าเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความจงรักภักดี มีความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่
2. วัฒนธรรมสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันร่วมกันได้
3. วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้กับสังคม พนักงานจะทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกันและเป็นที่ยอมรับในสังคม
4. วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลเข้าใจถึงเหตุผล สิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้เพราะวัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

5. ทฤษฎี Z ของวิลเลียม อูชิ (William Ouchi)

อูชิ ได้ศึกษารูปแบบขององค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา (ทฤษฎี A) กับองค์กรในประเทศญี่ปุ่น (ทฤษฎี J) โดยศึกษาว่าหากองค์กรของประเทศญี่ปุ่นไปตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมของประเทศอเมริกา น่าจะมีลักษณะอย่างไร อูชิ จึงเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎี A และ J โดยอูชิ ได้สรุปทฤษฎี Z ไว้ว่า

1. ทฤษฎี Z เป็นการให้มีการจ้างงานในระยะยาว (Long term employment) เป็นการจ้างงานพนักงานที่ถูกคัดเลือกมาทำงานเป็นการถาวร ข้อดีคือจะทำให้พนักงานมีขวัญ

กำลังใจในการทำงาน ลดต้นทุนให้องค์กรในเรื่องของการฝึกอบรม การทำงานต่อเนื่องและทำให้พนักงานมีความสามัคคีกันในองค์กร

2. องค์กรแบบของประเทศอเมริกา (A) พนักงานจะมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ตรงข้ามกับองค์กรของประเทศญี่ปุ่นที่มุ่งเน้นในด้านความชำนาญรอบด้าน (J) และมีการวางแผนเพื่อสับเปลี่ยนงาน โดยให้พนักงานมีความรู้และทักษะกว้าง ไม่ทำงานในหน่วยงานของตนเองเพียงหน่วยงานเดียว ข้อดีคือ ทำให้การติดต่อสื่อสารง่ายขึ้นและสามารถลดความขัดแย้งในหน่วยงานได้ แต่ข้อเสียมีว่าทุกคนไม่ได้มีความชำนาญที่เหมือนกันทุกด้าน ดังนั้น ทฤษฎี Z จึงเป็นลักษณะความชำนาญเฉพาะด้านปานกลาง

3. เรื่องการตัดสินใจ โดยใช้มติเป็นเอกฉันท์ สำหรับประเทศญี่ปุ่น จะมีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ที่ได้รับผลกระทบก่อน หากเข้าใจตามนั้นจึงจะมีการตัดสินใจอย่างเป็นทางการในขั้นตอนต่อไปผู้บริหารจะมีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจด้วย

4. ในเรื่องของความสำเร็จของงาน ทฤษฎี Z นี้ จะได้รับคำชื่นชมไม่บ่อยและไม่เปิดเผย ตรงข้ามกับประเทศอเมริกาที่จะได้รับคำชมบ่อยและเปิดเผย

5. สืบเนื่องจากการจ้างงานตลอดชีวิต จึงมักไม่ค่อยมีการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว การเลื่อนตำแหน่งนี้จะขึ้นอยู่กับผู้มีอาวุโส

6. สวัสดิการขององค์กร จะมีการดูแลสวัสดิการโดยรวม และมีการเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานมาก อีกทั้งยังมีการประเมินผลงานตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการสนับสนุนกิจกรรมด้านอื่น ๆ อีกนอกเหนือจากสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กร

มุมมองทฤษฎี Z และการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ปัจจุบันแนวความคิดทฤษฎี Z ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในอเมริกา เป็นแนวความคิดที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ทฤษฎี Z เป็นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการให้รางวัลกับทีมงาน และเป็นการจ้างงานในระยะยาว ทั้งนี้บริษัทในอเมริกาที่เป็นบริษัทที่ดีที่สุด จะมุ่งพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจอยู่เสมอ (สมยศ นาวิการ, 2543, น. 99) วิธีการอย่างหนึ่งที่หลาย ๆ บริษัทพยายามปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเป็นทฤษฎี Z กันมากขึ้น ทฤษฎี Z เป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้น

1. การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน
2. การมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างกว้างขวาง และมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์กร
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการกินดีอยู่ดีของพนักงาน ไม่ว่าจะในด้านชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว

6. แนวความคิดเรื่องความผูกพันขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเรื่องที่ยุกยากและซับซ้อนแต่ได้มีนักวิชาการเสนอมุมมองเกี่ยวกับแนวความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยแบ่งมุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. เป็นจุดเน้นในเรื่องของความผูกพัน (Foci of commitment) เป็นมุมมองพื้นฐานที่ว่าบุคคลจะมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เป็นจุดเน้นของความผูกพัน แต่เป็นจุดเน้นที่แต่ละคนจะมีไม่เหมือนกัน เช่น บางคนจะมีจุดเน้นในความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อสหภาพ ในประเด็นนี้ เบคเกอร์และบิลลิงส์ (Becker and Billings) ได้แบ่งจุดเน้นของความผูกพันของบุคคลไว้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับจุดเน้นความผูกพันต่อระดับล่างขององค์กรและระดับจุดเน้นความผูกพันต่อระดับสูงขององค์กร เบคเกอร์และบิลลิงส์ ได้สร้างตารางเพื่อรวมจุดเน้นทั้งสองระดับไว้ด้วยกันเป็นการผสมผสานกัน

ตารางที่ 2.1

รูปแบบความผูกพันตามจุดเน้น

จุดเน้นต่อระดับบน	จุดเน้นต่อระดับล่าง	
	ต่ำ	สูง
ต่ำ	ขาดความผูกพัน	ผูกพันใกล้ตัว
สูง	ผูกพันใกล้ตัว	ผูกพันมาก

และจากตารางดังกล่าวทำให้ได้บุคคลตามระดับเกิดขึ้นแบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เรียกว่า ขาดความผูกพัน (Uncommitted) เป็นบุคคลที่ไม่มีจุดเน้นด้านความผูกพันทั้งระดับล่างและระดับสูง เช่น ไม่มีความผูกพันทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารระดับสูงหรือองค์กร

แบบที่ 2 เรียกว่า แบบผูกพันมาก (Committed) เป็นความผูกพันที่บุคคลมีทั้งในระดับล่างและระดับสูง มีความผูกพันทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารระดับสูงและองค์กร

แบบที่ 3 เรียกว่า แบบผูกพันใกล้ตัว (Locally committed) เป็นความผูกพันกับคนในระดับล่างแต่ไม่มีความผูกพันกับคนในระดับสูง มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน แต่ไม่มีความผูกพันกับผู้บริหารระดับสูงหรือองค์กร

แบบที่ 4 เรียกว่า แบบผูกพันไกลตัว (Locally committed) บุคคลเหล่านี้จะมีความผูกพันกับบุคคลระดับสูง แต่จะไม่ผูกพันกับคนระดับล่างใกล้ตัว มีความผูกพันกับผู้บริหารระดับสูงหรือองค์กร แต่ไม่มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน

2. เป็นฐานที่มาจากความผูกพัน (Bases of commitment) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจที่เป็นประโยชน์กับตนเองและแรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.1 แรงจูงใจที่เป็นประโยชน์กับตนเอง (Side-bets orientation) เป็นความผูกพันต่อองค์กร ที่บุคคลนั้นมองว่า การทำงานให้องค์กรเป็นระยะเวลาอนันต์ ทำให้ได้รับประโยชน์จากองค์กรมากมาย เช่น ได้รับเงินเดือนสูงกว่าพนักงานใหม่ การได้รับโบนัสมาก ด้วยสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความรู้สึกเสียดายกับประโยชน์ที่ได้รับจึงไม่ต้องการจะลาออกและยังคงทำงานให้องค์กรต่อไป

2.2 แรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Goal-congruence orientation) เป็นความผูกพันที่บุคคลมีเป้าหมายสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไป เพื่อไปถึงเป้าหมายร่วมกันกับองค์กร

นักวิจัยได้ขยายแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีความคิดเห็นว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีเหตุผลสำคัญ 3 เหตุผลด้วยกัน ดังนี้

1. ผูกพันเพราะต้องการที่จะทำงานต่อ (Continuance commitment) เหตุผลนี้มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เป็นประโยชน์กับตนเองและเหตุผลดังกล่าวยังหมายถึง การทำงานให้กับองค์กรต่อไปเนื่องจากยังไม่สามารถหางานที่อื่นทำได้

2. ผู้ผูกพันเพราะใจรัก (Affective commitment) เหตุผลนี้จะสอดคล้องกับแรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากต้องการทำงานต่อไปเพื่อต้องการไปยังเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมองค์กร

3. ผู้ผูกพันเพราะความจำเป็น (Normative commitment) เป็นความผูกพันที่จำใจต้องอยู่กับองค์กรเพราะโดนบังคับ เช่น ครอบครัวบังคับให้ทำงานทั้ง ๆ ที่ไม่ชอบงานนั้น

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรควรคำนึงถึงปัจจัยจูงใจด้านต่าง ๆ เพราะหากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำแล้ว ย่อมเกิดผลกระทบเป็นอย่างมากต่อองค์กร อาทิเช่น บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย มักจะมีแนวโน้มในการลาออกหรือมีสถิติในการขาดงานสูงและมักจะมีการเปลี่ยนแปลงงานบ่อย แตกต่างกับคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรมาก มักจะอยู่กับองค์กรได้นาน บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยจะเป็นคนที่มีลักษณะค่อนข้างจะเห็นแก่ตัว ไม่เสียสละเพื่อส่วนรวมหรือทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม มักจะหลบเลี่ยงงานและขี้เกียจทำงาน และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย จะมีชีวิตส่วนตัวไปในทางลบและไม่พอใจกับชีวิตส่วนตัวของตนเองด้วย

ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ควรมีการส่งเสริมและมีความเข้าใจในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรเมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับตัวพนักงาน พนักงานก็จะเห็นคุณค่าของตัวเองและคุณค่าขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งตัวพนักงาน องค์กรและประเทศ

อัลเลนและไมเยอร์ (Allen and Meyer) ศึกษาถึงเรื่องความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นความผูกพันทางด้านทัศนคติเป็นสภาวะทางจิตใจ (Psychological states) ของบุคคลต่อองค์กร สภาวะนั้นประกอบด้วยความรู้สึกผูกพัน 3 ด้าน คือ

1. ด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การได้มีส่วนร่วมในองค์กรที่ตนเองอยู่

2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) เป็นการคงอยู่โดยเกิดจากการจ่ายผลตอบแทนเพื่อแลกกับการที่จะดำรงอยู่กับองค์กร

3. ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความรู้สึกของพนักงาน ในการที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมให้กับองค์กรเป็นเสมือนว่าความผูกพันนั้น ๆ เป็นหน้าที่ที่พึงปฏิบัติให้องค์กร

ความผูกพันทั้ง 3 ด้าน ชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สภาวะทั้ง 3 ด้านเชื่อมโยงไปถึงเรื่องการลาออกของพนักงาน หากพนักงานคิดว่าตนเองมีความผูกพันกับองค์กร มีความจำเป็นในเรื่องค่าตอบแทนที่จะนำไปใช้จ่ายและความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่

ของตนแล้วการคิดที่จะลาออกนั้นน่าจะมีเป็นส่วนน้อย คนที่มีความผูกพันกับองค์กรนั้นน่าจะมีเป็นส่วนใหญ่

Steers (อ้างถึงใน จิระจิตต์ ราคา, 2525, น. 47-48) เห็นว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีค่านิยมเช่นเดียวกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร ความแตกต่างของความผูกพันในองค์กรกับความเป็นสมาชิกในองค์กร เพราะความผูกพันในหน่วยงานเกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกคือเต็มใจที่จะปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีการแสดงออกในรูปแบบดังนี้ คือ

1. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร
3. ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

บุรุษ บูแคนัน ที่ 2 (Bruce Buchanan II) (อ้างถึงใน สมชัย แก้วละเอียด, 2531, น. 15-16) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงพันธะของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ค่อนข้างจะซับซ้อน มีองค์ประกอบทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องด้วย สำหรับนิยามความผูกพันต่อองค์กรในงานวิจัยของเขา หมายถึงความเป็นพวกเดียวกัน (partisan) ความยึดมั่นต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร บทบาทในทางสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรและรวมตลอดไปถึงชื่อเสียงขององค์กรเป็นส่วนรวม

ซาลานซิก (Salancik) (อ้างถึงใน ธีระ วีรธรรมสาธิต, 2532, น. 22) มีความเห็นในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรนี้เหมือนกับไคสเลอร์ (Kiesler) โดยเห็นว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรน้อยหรือต่ำกว่า

7. แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจจะเริ่มต้นด้วยความต้องการและความต้องการเหล่านั้นจะนำไปสู่ขั้นตอนของการตัดสินใจเพื่อจะตอบสนองความต้องการของบุคคล และดำเนินการต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง

ความต้องการเหล่านั้น เช่น บุคคลมีความต้องการที่จะมีรายได้มากขึ้น จึงพยายามที่จะทำงานให้มากเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นหลังจากนั้นจะทำการประเมินผลของความสำเร็จของตัวเอง หากไม่เป็นไปตามความต้องการแล้ว บุคคลนั้นจะมองหาทางเลือกอื่น ๆ เช่น หางานทำใหม่ที่ ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า ดังนั้น องค์กรควรเห็นความสำคัญและนำเรื่องปัจจัยในการจูงใจมาพิจารณาถึงปัญหาหรือสาเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร

Berelson & Steiner (อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, ม.ป.ป., น. 39) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยกล่าวว่า แรงจูงใจเป็นภาวะภายในที่ให้พลังกระตุ้นหรือเคลื่อนไหวและนำหรือเป็นช่องทางให้พฤติกรรมดำเนินสู่เป้าหมาย

Gellerman (อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, ม.ป.ป., น. 39) สรุปว่า แรงจูงใจ คือ ความมุ่งมั่นในการกระทำเพื่อดำเนินสู่เป้าหมายที่กำหนด และมีการใช้พลังที่พอเหมาะโดยเฉพาะเพื่อให้ความมุ่งมั่นนั้นบรรลุเป้าหมายให้ได้

ผู้ศึกษาได้เข้าใจความหมายของคำว่าแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังในการกระทำงานให้กับองค์กรตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีปัจจัยจูงใจที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงาน

1. ลักษณะของแต่ละบุคคล สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรกในการพิจารณาเกี่ยวกับแรงจูงใจคือลักษณะหรือธรรมชาติของพนักงานแต่ละคนที่ทำให้เกิดการทำงาน ตามที่ ทฤษฎีของ Atkinson ได้กล่าวถึงความแตกต่างของบุคคลแต่ละคนว่า ความสามารถทำให้เกิดความแตกต่างกัน โดยการให้ความพยายาม สำหรับสิ่งที่จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละคนนั้น จะต้องมียอดประกอบอย่างน้อย 3 อย่างด้วยกัน คือ

ความสนใจ ความสนใจนี้คือ สิ่งที่แต่ละบุคคลนำเข้ามาปฏิบัติในหน่วยงานและจะมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานของบุคคลนั้น โดยปกติความสนใจของคนแต่ละคนจะแตกต่างกัน ความสนใจจะมีผลต่อชนิดและขอบเขตของพฤติกรรม เช่น พนักงาน 2 คน ทำงานอย่างเดียวกันและได้เงินเดือนจำนวนเท่ากัน แต่คนแรกมีความสนใจในตัวเองมากกว่าตัวเงินเดือน คนที่สองมีความสนใจในตัวเงินเดือนมากกว่ามีความสนใจในตัวเอง หากมีบริษัทใหม่ที่ให้เงินเดือนมากกว่าที่พนักงานทั้งสองคนได้รับในปัจจุบัน แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานคนที่สองมีความ

สนใจและต้องการที่จะไปทำงานที่บริษัทใหม่ย่อมมีมากกว่าพนักงานคนแรก สำหรับพนักงานคนแรกจะไม่มีแรงกระตุ้นให้เกิดความสนใจในงานใหม่ เนื่องจากพนักงานคนแรกมีความสนใจในเรื่องของงานมากกว่า

ทัศนคติ แบ่งเป็นความรู้สึก 2 ด้านคือ ความรู้สึกชอบและความรู้สึกไม่ชอบ ทัศนคติเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ส่งผลต่อการทำงานของคน เช่น พนักงานที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่องาน ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานเหล่านั้นจะมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้ที่ไม่มีความพยายามในการทำงาน ไม่ตั้งใจทำงานทำให้เกิดการทำงานน้อยลงและประสิทธิภาพของงานจะไม่ดี จากทฤษฎีแรงจูงใจในหลายทฤษฎีชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทัศนคติว่าเกี่ยวข้องกับความประพฤติของคนในการทำงาน ตามที่ Korman (อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, ม.ป.ป., น. 52) ได้สรุปผลจากการศึกษาว่า บุคคลใช้ความพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติตามแบบอย่างความรู้สึกที่มีต่อตนเอง เช่น ถ้ามองเห็นว่าตนเองเป็นผู้ผิดหวัง ความพยายามที่จะใช้กระทำการใด ๆ ต่อไปก็จะลดน้อยลงและเกิดการแสดงออกที่ไม่ดี การกระทำเช่นนี้จะถูกย่ำให้กระทำอยู่เสมอ ๆ จึงควรเปลี่ยนทัศนคติให้เป็นไปในทางบวกหรือให้มีทัศนคติที่ดี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานได้ดีอีกด้วย

ความต้องการ เป็นภาวะการขาดความสมดุลในบุคคล กล่าวคือ เมื่อบุคคลเกิดความขาดความสมดุลจะทำให้บุคคลเกิดการแสดงออกหรือเป็นการกระทำ เพื่อให้เกิดภาวะความสมดุลในบุคคล เช่น หากบุคคลใดต้องการความสำเร็จสูงย่อมจะพยายามเอาชนะเพื่อนร่วมงาน เพื่อจะเป็นการตอบสนองความต้องการของตัวเอง การกระทำนั้นจึงเป็นตัวบ่งบอกถึงความพยายามกระทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วย

2. ลักษณะของงาน องค์ประกอบของลักษณะของงานจะมีองค์ประกอบ 2 สิ่งที่สำคัญคือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีของ Herzberg คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ผู้บังคับบัญชาที่ดี เพื่อนร่วมงานที่ดี งานที่มั่นคง ผลตอบแทนที่ยุติธรรม และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ โอกาส ความก้าวหน้า การได้รับการยกย่องและการได้รับรางวัลความสำเร็จในงาน การมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น

3. ลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน เป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น

- การให้ค่าตอบแทนทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

- ลักษณะการจัดการ เช่น การวางแผนดำเนินงาน การควบคุมของผู้นำ
 - ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
 - ความสำคัญของภาระงานรวมถึงเทคโนโลยี
 - ปัญหาปัจจุบันที่เป็นเรื่องส่วนตัวของบุคคล เช่น ปัญหาสุขภาพจิต ติดการพนัน
- จากตัวแปรทั้ง 3 ลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อทราบรายละเอียดของตัวแปรทั้ง 3 ตัวที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแล้ว สามารถนำตัวแปรทั้ง 3 ตัวไปวิเคราะห์การหาปัจจัยจูงใจในการทำงานต่อไปได้

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และบรรณารักษ์ที่ทำงานในสำนักห้องสมุดกลางและห้องสมุดสาขา จำนวน 199 คน เพื่อทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์การของบรรณารักษ์ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ภูมิภาค สถานภาพการสมรส รายได้ ระดับการศึกษา ประเภทงานที่รับผิดชอบ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน
2. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความสำคัญของหน้าที่งานของตนเอง ความมีอิสระในงาน โอกาสความก้าวหน้า
3. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของตนเองต่องาน ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ ความมีชื่อเสียงของห้องสมุด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บรรณารักษ์ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์การ พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลและอัตรางานที่ทำในด้านความมีอิสระในงาน

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในด้านการปฏิบัติงาน และผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมในทุก ๆ ด้านรวมถึงการให้ความสำคัญแก่บุคลากรและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

ชุดิมา อิศรพิทักษ์กุล (2547, น. 34-35) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานในบริษัท เอเซียคอมแพ็ค จำกัด เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรและแนวทางในการรักษา และพัฒนาบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานในระดับปฏิบัติการของบริษัท เอเซียคอมแพ็ค จำกัด จำนวน 72 คน การศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับศึกษาถึงปัจจัยจูงใจ 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับบุคคล ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับองค์กรและศึกษาถึงปัจจัยจูงใจ 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับบุคคล ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับองค์กร และปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับบุคคล กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความภาคภูมิใจที่จะสามารถบอกผู้อื่นว่าตนเองทำงานอยู่ในองค์กรนี้และตระหนักว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กรที่ทำงานอยู่ ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่งานนั้นพนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับสูง เช่น การช่วยเหลือร่วมมือกันทำงานกับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ยกเว้นในเรื่องของการที่พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับความไว้วางใจและยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชา ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับองค์กร กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง แต่ให้ความสำคัญกับเรื่องความมีชื่อเสียงขององค์กรอยู่ในระดับสูง โดยมีความเห็นว่าองค์กรจะมีความเติบโตมีชื่อเสียงและมีความมั่นคง ตลอดจนเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ส่วนเรื่องของปัจจัยจูงใจด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมกีฬาและงานเลี้ยงสังสรรค์อยู่ในระดับสูง

3. ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับงาน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง

ธีระ วีระวรรณสาธิต (2532, น. 143) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่า ของ

เครือข่ายซิเมนต์ไทย จำนวน 350 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 175 คน เพื่อทำการศึกษาวิจัยถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่า ของเครือข่ายซิเมนต์ไทยว่าอยู่ในระดับใด ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า

1. การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร จะเห็นว่าผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือข่ายซิเมนต์ไทย ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับต่ำ ตามลำดับ ในด้านของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ทำ และประสบการณ์จากการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือข่ายซิเมนต์ มีความรู้สึกไม่ค่อยก้าวหน้า เนื่องจากโครงสร้างของตำแหน่ง และความไม่ชัดเจนในเรื่องของการกำหนดทางเดินสายวิชาชีพ อีกทั้งผู้บริหารฯ มีวุฒิการศึกษาน้อยหรือไม่มีพรรคพวกเส้นสาย ในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง ในแง่ของการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารฯ เห็นว่ามีความเป็นธรรมน้อย สาเหตุเนื่องมาจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา การที่จะมีการแก้ไขในเรื่องของระบบและเทคนิคการให้คำปรึกษา เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารฯ มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรมในเรื่องของการประเมินผล

2. ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่า ที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จะมีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ เนื่องจากผู้บริหารฯ เหล่านั้นยังคงยังมีความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะเป็นกำลังสำคัญขององค์กร จึงมีแนวโน้มว่าผู้ที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำมีแนวโน้มที่จะลาออกสูงด้วย เช่นกัน หากมีองค์กรอันมีเงื่อนไขหรือข้อเสนอน่าสนใจกว่า ดังนั้นองค์กรจึงควรที่จะเสริมสร้างคุณลักษณะของงานในทางบวกให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อดึงดูดใจให้ผู้บริหารฯ มีความผูกพันต่อองค์กร และลดความตั้งใจในการลาออกจากองค์กร

3. เรื่องความน่าเชื่อถือขององค์กร ผู้วิจัยศึกษาพบว่า ผู้บริหารฯ มีความคิดเห็นเรื่องความน่าเชื่อถือของเครือข่ายซิเมนต์ไทย อยู่ในระดับปานกลางและสูง ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าเครือข่ายซิเมนต์ไทย สามารถสร้างความเชื่อถือให้ผู้บริหารฯ ได้ เช่นการสร้างความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ มีผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ดังนั้นเครือข่ายซิเมนต์ไทย จึงควรรักษาและเพิ่มทักษะความรู้ให้พนักงานต่อไป แต่ผู้วิจัยสังเกตว่า ในบางครั้งความน่าเชื่อถือขององค์กรที่องค์กรสามารถเป็นที่พึ่งพิงได้ อาจเป็นในแง่ของความต้องการเพียงความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่านั้น

4. ความตั้งใจที่จะลาออก ผู้บริหารฯ มีความตั้งใจที่จะลาออกอยู่ในระดับสูงจึงได้ทำการศึกษาต่อไปว่าปัจจัยในเรื่องของความคิดเห็นในโอกาสก้าวหน้าของงานและระบบการ

พิจารณาความดีความชอบ มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกมากน้อยเพียงไร หรืออาจจะมีผลมาก จากลักษณะงาน ประสบการณ์ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

จารุณี วงศ์คำแน่น (2537, น. 110) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) : ศึกษาเฉพาะกรณีของพนักงานในสายงานสนับสนุนการ ปฏิบัติงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพื่อทำการคัดกรองถึงระดับของความผูกพันต่อ องค์การของพนักงานในสายงานสนับสนุนการปฏิบัติ (Staff) และปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อความ ผูกพันขององค์การ โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 ของประชากรทั้งหมด ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ประเด็นเกี่ยวกับงาน ควรหาแนวทางพัฒนางานของแต่ละส่วนให้มีความสำคัญ มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานอันจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ

2. ประเด็นเกี่ยวกับองค์การ ควรมีการกระจายอำนาจในองค์การให้มากยิ่งขึ้น ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้มีความชัดเจน และสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การให้พนักงานมีความไว้วางใจรวมไปถึงความมีชื่อเสียงขององค์การด้วย

3. ประเด็นเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเลย ต่อให้องค์การจ่ายผลตอบแทนที่พึงพอใจเพียงใด ก็ไม่สามารถทำให้พนักงานเพิ่มเติมความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้ ดังนั้น องค์การควรสร้างความรู้สึกให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและองค์การสามารถตอบสนองสิ่งที่มีความประโยชน์ให้กับพนักงานเหล่านั้นได้รวมไปถึงการอบรมและพัฒนาฝีมือด้วย

4. ประเด็นเกี่ยวกับผลของความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำให้พนักงานมีความคงอยู่ดำรงตนเพื่อเป็นสมาชิกขององค์การ แต่ไม่สามารถทำให้พนักงานมีความทุ่มเทให้กับงานมากขึ้นแต่ประการใด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเช่นนั้นและสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานมีความทุ่มเทกับงาน มีความผูกพันต่องาน มากยิ่งขึ้น

วุฒิ พงศ์ เตชะดำรงสิน และ คณะกองงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2537, น. 69-70) รายงานการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ การลาออกหรือโอนย้ายของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ สาเหตุของการลาออกหรือโยกย้าย และปัจจัยที่เอื้อต่อการ ทำงานของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการสอบถามจากคณาจารย์ใน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 1,242 คน สรุปผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีดังนี้

1. ความมีอิสระในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรจะมีลักษณะงานที่ทำให้อาจารย์มีอิสระ ทั้งความคิดเห็นและการกระทำได้อย่างเต็มที่ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่มีการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเหมือนสายงานอื่น ๆ

2. ความชอบในอาชีพการเป็นอาจารย์ เพราะอาจารย์มีโอกาสได้ใช้ความรู้ที่เรียนมาอย่างเต็มที่ ชอบศึกษา ค้นคว้า วิจัย ชอบงานด้านการบริการ และมีโอกาสได้รับเกียรติตำแหน่งทางวิชาการในระบบราชการ

3. มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เนื่องจากมหาวิทยาลัย มีความพร้อมหลายด้านจึงทำให้เป็นแรงดึงดูดใจให้เกิดความพึงพอใจในการคงอยู่ขององค์การ เพราะนอกจากอาจารย์จะทำหน้าที่สอนแล้วยังมีหน้าที่ทำการศึกษาวิจัย บริการชุมชน จึงทำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

3. การมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถตามความต้องการ โดยการจัดทุนอำนวยความสะดวกในการทำงานด้านวิชาการ ทำให้อาจารย์ได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง

4. การได้อยู่กับครอบครัว โดยช่วยเหลือครอบครัวของอาจารย์ให้อยู่ร่วมกันหรือทำงานที่ตรงกับความสามารถให้ครอบครัวของอาจารย์ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยและจัดหาที่พักให้อาจารย์ได้พักผ่อนพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้วย

5. สวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยในมหาวิทยาลัย จัดสิ่งจำเป็นและสวัสดิการที่จำเป็นเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยให้อาจารย์ เช่น ร้านค้า สถานที่ออกกำลังกาย ธนาคาร เป็นต้น

6. การมีพันธะสัญญาการทุน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้อาจารย์บางส่วนยังคงอยู่ในมหาวิทยาลัย ทั้ง ๆ ที่ผลตอบแทนในภาคเอกชนสูงกว่า และอาจารย์ให้ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญอันดับที่ 4

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการคงอยู่ของพนักงานบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และอายุการ

ทำงานน้อยกว่า 20 ปี ประกอบด้วยพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

