

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ทางคณะผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาอาชีพ
  - 2.1.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการบริหารค่าตอบแทน
  - 2.1.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรักษาพนักงานขององค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของอุตสาหกรรม
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### 2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) มีผู้ให้คำจำกัดความหลายท่าน โดยส่วนใหญ่ความหมายเป็นไปในทางบวก ซึ่งแต่ละท่านได้ให้ความหมายที่คณะผู้วิจัยรวบรวมไว้ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกันระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กรที่เขาอยู่ (Sheldon, 1971, p.143) ซึ่งเป็นทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะให้ความสำคัญแก่บริษัททางธุรกิจ และจะให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ องค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (Institute of employment studies, อ้างถึงในสวนีย์ แก้วมณี, 2549, น.12) และอาจเป็นทัศนคติ

หรือพฤติกรรมที่ไม่มีการแสดงออก (Bears, 1984 อ้างถึงใน กิตติพล นิธิกุลวัฒน์, 2545, น.7) โดยความรู้สึกผูกพันขององค์การมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพหรือแค่เพียงการดำรงอยู่ในองค์การเท่านั้น เพราะยังรวมไปถึงการที่สมาชิกมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, น.8-24)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ที่เชื่อมโยงไปสู่การกระทำ การมีส่วนร่วมว่าความผูกพันเป็นการประสานพฤติกรรมของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์การ ที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอแนวทางและการเข้ามีส่วนร่วม การที่สมาชิกแสดงตนว่าเห็นด้วยกับเป้าหมายปลายทางขององค์การและตั้งปณิธานที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น ก็ยิ่งจูงใจให้สมาชิกใช้พลังที่มีอยู่ไปเพื่อสนองวัตถุประสงค์ต่อเป้าหมายนั้น สมาชิกที่ยอมรับเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง จะแสดงตนเข้าเป็นพวกอย่างแน่นแฟ้นแม้จะต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม (Herbert, 1976, p.97) โดยความผูกพันต่อองค์การสะท้อนถึงระดับของคำมั่นสัญญา และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์การและค่านิยมขององค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (Alpha Measure, อ้างถึงในสวินีย์ แก้วมณี 2549, น.11) และความผูกพันต่อองค์การเป็นสถานะของบุคคลที่ผูกติดกับการกระทำที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมในองค์การ ดังนี้ (Salancik and Others, 1977, p.62)

1. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจ และเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานโดยเฉพาะ

อีกทั้งความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ยังรวมไปถึง ความเต็มใจที่บุคคลยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ (Kanter, 1972 อ้างถึงใน กิตติพล นิธิกุลวัฒน์, 2545, น.7) หรือ ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเต็มใจเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป (Steers, 1977, p.46) หรือความต้องการที่จะให้ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ (Buchanan, 1974, p.553-554)

1. การแสดงตน หมายถึง ความภาคภูมิใจในองค์การและยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ

2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

3. ความรักดีในองค์การ หมายถึง การยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

นักวิชาการบางท่าน ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจงาน เพียงแต่ความพึงพอใจงานเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานในระยะสั้น ๆ ขณะที่ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวที่วัดได้ในระยะยาวและคงทนกว่า (Shore and Others, 1989 อ้างถึงใน กิตติพล นิธิกุลวัฒน์, 2545, น.7)

โดยที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การ โดยมองไปที่ผลของการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การว่าจะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Sheldon, 1971, p.143) เพราะมีความตั้งใจทุ่มเทพลังงาน พลังใจ ให้ความสำคัญที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึกตื่นเต้น รู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาความสามารถ หา “พรแสวง” พร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้ หาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ (“Employee Engagement สายใยองค์การ.” ออนไลน์, 2550) อีกทั้งจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุด (The Corporate Leadership Report, อ้างถึงในสวนีย์ แก้วมณี, 2549, น.2) โดยการที่สมาชิกในองค์การมีความยึดมั่น ผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์การในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะมีความแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์การต่อไป (โสภา ททรัพย์มากอุดม, 2533, น.45) และไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์การไป ไม่ว่าจะเพิ่มเงินเดือน รายได้ หรือความเป็นอิสระทางอาชีพหรืออื่น ๆ เพราะการที่มีรายรับเพิ่มขึ้นและสถานภาพ ความมีอิสระในวิชาชีพ ความมีมิตรสัมพันธ์ในองค์การเป็นผลของการปะทะสังสรรค์ระหว่างบุคคลกับองค์การในระหว่างที่อยู่องค์การ(Hrebiniak and Alutto, 1972, p.555)

ซึ่งอีกนัยหนึ่ง หากพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์การ หรือขาดความผูกพันต่อองค์การ อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ การขาดงาน การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน และการโยกย้ายเปลี่ยนงานโดยมีการแสดงออกมาได้ทั้งใจรูปของทัศนคติและพฤติกรรม (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529, น.34) ซึ่งจะส่งผลต่อองค์การในแง่ลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์การตลอดจนการลาออกจากองค์การไปในที่สุด (Whitey and Others, 1989 อ้างถึงใน กิตติพล นิธิกุลวัฒน์, 2545, น.7)

อาจกล่าวโดยสรุปว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ คือ ทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์การ พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเท ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

และไม่เต็มใจที่จะลาออกจากองค์กร แม้จะมีรายได้ที่สูงขึ้นก็ตาม ซึ่งหากพนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้พนักงานขาดงาน ไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน และมีการโยกย้ายเปลี่ยนงาน คณะผู้วิจัยเห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร มีระดับความผูกพันที่อาจแตกต่างกันไป ซึ่งเห็นด้วยกับ Alpha Measure ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งฝ่ายหัวหน้างานและพนักงาน และ ภรณ์ กิริติบุตร ว่าจะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่เชื่อว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรบางคน ถึงจะมีในระดับมาก แต่ก็อาจจะโยกย้ายเปลี่ยนงานด้วยความเต็มใจเพราะปัจจัยทางด้านรายได้ อย่างไรก็ตามก็ดี คณะผู้วิจัยยังเห็นด้วยกับการให้ความสำคัญในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นอย่างมาก

### 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น ทำให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวที่สามารถบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง (Steers, 1977, p.46)

ความสามารถขององค์กรในการผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และผลงานที่เป็นเลิศทางธุรกิจ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะคงอยู่คู่กับองค์กร และเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการ รวมไปถึงการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีกำไรสูงสุด ซึ่งเป็นมากกว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุก ๆ องค์กรต้องรักษาไว้ เครื่องมือที่ดีที่สุดในการวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ “การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน” โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่การให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นทางเดียวที่จะช่วยระบุถึงสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึง เมื่อผู้บริหารรับฟังความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน พนักงานเริ่มรู้สึกว่าตนเองผูกพันต่อองค์กร อันจะส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานและองค์กรจะสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไว้ได้ในที่สุด ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงมีความสำคัญ เนื่องจากมีผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรจากการบำรุงรักษาพนักงานไว้ การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม เพื่อนำไปสู่การสร้างกำไรสูงสุดให้กับองค์กร (สวณีย์ แก้วมณี, 2549, น.12)

จาก The Gallup Management Journal's semi-annual Employee Engagement Index พบว่า 29% ของพนักงานเป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร 54% เป็นพนักงานที่ไม่

รู้สึกผูกพันต่อองค์กร และ 17% เป็นพนักงานที่ไม่มีความสุขต่อการทำงานในองค์กร โดยส่งต่อความรู้สึกนี้ ถึงทุกคนรอบ ๆ ข้างด้วย โดยแบ่งพนักงานในองค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (สวเนียร์ แก้วมณี, 2549, น.12)

1. Engaged Employee คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2. Not – engaged employee คือ พนักงานที่เสมือน “ผีดิบในองค์กร” ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีใจรัก และทุ่มเทในงาน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียงแต่ที่จะไม่ให้ความมั่นสัญญากับองค์กร แต่ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

3. Actively disengaged employee คือ พนักงานพวกที่สร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในงานที่ทำ และยังส่งต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบ ๆ ข้าง เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น ในที่สุดไม่เพียงแต่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเหล่านี้ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย

วิธีการของผู้บริหารในการรับมือกับพนักงานทั้ง 3 ประเภท คือ (สวเนียร์ แก้วมณี, 2549, น.12)

1. Engaged employee จะทำงานในสิ่งที่พวกเขาต้องการโดยมีการตั้งเป้าหมายไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องไม่ปล่อยให้พนักงานที่ดีเหล่านี้อยู่โดยลำพังต้องมอบหมายงานให้เหมาะสม โดยพนักงานเหล่านี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการสร้างผลงาน จากความมีศักยภาพของพวกเขา

2. Not – engaged employee จะมีใจจดจ่ออยู่ที่งานมากกว่าเป้าหมาย และผลงานที่คาดหวังให้เกิดขึ้น พนักงานเหล่านี้จะไม่มีความรู้สึกผูกพันในงาน หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น แนวทางในการจัดการ คือต้องทำให้พนักงานเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม และรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เนื่องจากพวกเขาไม่เชื่อว่ามีคนคำนึงถึงความรู้สึกของพวกเขา ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยและความสำคัญของพวกเขา ช่วยให้พวกเขาเข้าใจบทบาท ทักษะ และความรู้ ตลอดจนความสามารถที่สามารถนำมาสู่การทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. Actively disengaged employee พนักงานเหล่านี้ไม่เพียงแต่ไม่มีความสุขในการทำงานเท่านั้น พวกเขาจะคอยแสดงทัศนคติที่ไม่ดีในทุก ๆ โอกาส และคอยบ่อนทำลายงานของผู้อื่น พวกเขาจะมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร และแสดงความไม่ไว้ใจและความเกลียดชังอย่างเปิดเผย ผู้บริหารต้องหาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังของความไม่ร่วมมือเพื่อวางแผนงานและจัดให้มีการสอนงานอย่างใกล้ชิด โดยขณะที่พนักงานส่วนใหญ่จะมองหาแนวทางที่จะทำให้ชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานมีความสุข แต่ Actively disengaged employee กลับไม่เห็นความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้เลย

สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง เช่นการรักษาพนักงาน การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม เพื่อจะนำไปสู่การสร้างผลกำไรสูงสุด และจากผลสำรวจของจาก The Gallup Management Journal's semi-annual Employee Engagement Index พบว่า พนักงานเป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร มีเพียง 29% คณะผู้วิจัยจึงเห็นด้วยว่าควรที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กร เพื่อไม่ให้พนักงานกลุ่มที่ไม่มีความสุขต่อการทำงานในองค์กร ส่งผลต่อความรู้สึกนี้ ถึงทุกคนรอบ ๆ ข้างได้

### 2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

เรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยต่างๆ ศึกษากันเป็นจำนวนมาก โดยได้มีการเสนอแนวคิดที่หลากหลาย ไว้ดังนี้

Allen และ Meyer (1986 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547, น.23) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 แนวทางคือ

1. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม (Behavior) มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม มุ่งการทำงานเพื่อองค์กร มีความต่อเนื่องโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน เนื่องจากบุคคลจะเปรียบเทียบผลที่ได้ผลเสีย ที่จะเกิดขึ้นหากเขาต้องออกจากองค์กร ซึ่งผลเสียจะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้นและผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป

2. แนวความคิดในด้านทัศนคติ (Attitude) เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษามากกว่าแบบอื่นๆ นักวิชาการกลุ่มนี้มองว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อที่จะช่วยให้เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ

3. แนวความคิดทางด้านความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานทางสังคม (Normative) แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม โดยบุคคลรู้สึกว่ามีเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การจะต้องมีความผูกพันต่อองค์การ

Christopher (1993 อ้างถึงใน ฉัฐภูมิ วัฒนศิริพงศ์, 2537, น.14) ซึ่งเป็นนักวิชาการ ได้จำแนกสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็น 3 ประเภท ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ

1. แนวคิดด้านความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เป็นการมองว่าคนต้องอยู่กับองค์การ เพราะจำเป็นต้องอยู่ มิฉะนั้นบุคคลจะสูญเสียผลประโยชน์หลายๆอย่าง ที่ควรจะได้รับจากการลงทุนของตนเองเปรียบเทียบกับความสมดุระหว่างรางวัล หรือผลที่ได้จากการที่บุคคลยังอยู่ในองค์การเทียบกับค่าครองชีพของบุคคล หากพิจารณาถึงการลงทุนของบุคคลที่มีต่อองค์การ และเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

2. แนวคิดด้านความผูกพันทางจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางอารมณ์ ทำให้เกิดความสามัคคีของกลุ่ม พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ด้วยกัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือเป็นการมองว่าคนอยู่ทำงานกับองค์การโดยไม่ลาออก เพราะมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ มีความรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์การ ความรู้สึกดังกล่าวสามารถจะพัฒนาให้มีมากขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีเมื่ออยู่ร่วมกับองค์การ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ในบทบาทงานของตนอย่างเหมาะสม ถือได้ว่าเป็นมุมมองทางด้านทัศนคติ

3. แนวคิดทางด้านความผูกพันปกติ (Normative Commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดจากการประเมินว่าความผูกพันเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรกระทำจึงเชื่อฟัง กลายเป็นความจำเป็นเป็นบรรทัดฐานจะต้องผูกพัน และต้องถูกแทรกแซงโดยระบบสังคมจึงจะมีความเหมาะสม หรือเป็นการมองว่าคนจะผูกพันหรือรักษาความเป็นสมาชิกภาพไว้เพราะคิดว่าควรจะอยู่หรือเป็นสิ่งที่ควรจะทำ เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม พนักงานเกิดความรู้สึกว่าพันธะ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะต้องรับรู้บรรทัดฐานขององค์การ เช่น ความจงรักภักดี และความเลื่อมใสศรัทธาต่อองค์การที่สังกัดอยู่ ถือได้ว่าเป็นมุมมองทางด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม

Schalk และ Freese (1997 อ้างถึงใน กฤตวรรณ นวกุล, 2547, น.22) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์การขึ้นใหม่ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิม กล่าวคือ แนวความคิดเดิมนั้น มักจะมองว่าความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นเรื่องของผลตอบแทนและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในขณะที่ Schalk และ Freese ศึกษา

พบว่า ความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น เกิดจากข้อตกลงร่วมกันที่ได้ประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย (Win-Win Agreement) โดยขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความรับผิดชอบ ความเข้าใจร่วมกัน โดยมีเงื่อนไขความต้องการ และความคาดหวังอย่างเหมาะสมของทั้งสองฝ่าย อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

Theresa Welbome (2003 อ้างถึงใน สมชีน นาคพลั้ง, 2547, น.8) กล่าวว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) โดยทฤษฎีบทบาทจะพิจารณาบทบาทที่หลากหลายที่คนจะผูกพันในที่ทำงาน โดยอธิบายว่าปัจจัยใดที่คนจึงผูกพันในที่ทำงานแบ่งเป็น 5 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทของเจ้าของงาน (Job Holder Role) พนักงานจะทำงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้
2. บทบาทสมาชิกในทีมงาน (Team Member Roles) พนักงานจะทำเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้เพื่อสมาชิกในกลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมาย
3. บทบาทเจ้าของกิจการ (Entrepreneur Role) พนักงานคนคิดความคิดใหม่ ๆ และกระบวนการทำงาน และทำการทดสอบเพื่อให้บรรลุตามที่คิดไว้
4. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Career Role) พนักงานทำสิ่งที่ตนอยากพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญสายอาชีพของตน พวกเขาเรียนรู้ นำไปปฏิบัติทำให้เกิดเป็นทักษะยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ไป
5. บทบาทของสมาชิกในองค์กร พนักงานทำสิ่งที่ส่งเสริมและช่วยบริษัท ถึงแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่ของตน และไม่ใช่งานของทีมงานเช่นกัน

Robinson, Perryman, and Hayday ("The Drivers of Employee Engagement," ออนไลน์, 2006) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความผูกพัน (Engagement) จะมีส่วนทับซ้อนระหว่างเรื่องความผูกพัน (Commitment) และพฤติกรรมของคนในองค์กร แต่ส่วนที่แตกต่างคือความผูกพัน (Engagement) เป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้น 2 ทาง กล่าวคือ องค์กรต้องสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และในทางตอบแทน พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่แตกต่างกัน

จากแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานพบว่า แนวความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นล้วนเป็นเหตุและผลของการผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น การที่คนจะมีความผูกพันต่อองค์กรก็อาจเนื่องมาจากสาเหตุดังกล่าว แต่ระดับของความผูกพันต่อองค์กรจะมากหรือน้อย อาจแตกต่างกันออกไป เช่น บางคนอาจมีความปรารถนาจะอยู่ในองค์กร ด้วยความจำเป็น

เพียงเล็กน้อย ขณะที่บางคนอาจจะอยู่ในองค์การเพราะไม่รู้ว่าตนจะต้องไปอยู่ที่ใด เป็นต้น (สุรัสวดี สุวรรณเดช, 2549, น.47)

ทฤษฎีที่อธิบายในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ อาจกล่าวได้ว่ามีพื้นฐานของแนวคิดเชิง การแลกเปลี่ยน ซึ่งมีทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีการต่อรอง (Side Bet Theory) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีการต่อรอง (Side Bet Theory) (สุรัสวดี สุวรรณเดช, 2549, น.29) เป็น แนวความคิดดั้งเดิมซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์การ โดยมีแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมของ มนุษย์ที่แสดงออกมาในลักษณะอย่างไรวินั้น จะขึ้นอยู่กับการใช้เหตุผลในการประเมินคุณค่าของสิ่ง ที่จะได้รับตอบแทน ทั้งในรูปของรางวัลและความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น โดยงานที่นำมาใช้ในการ วิเคราะห์เรื่องความผูกพันต่อองค์การ ที่อธิบายไว้อย่างชัดเจนเป็นของ Howard S.Becker (1972 อ้างถึงในอาจารย์ นาคศุภรังสี, 2540, น.12) ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดเรื่องกระบวนการต่อรอง และได้สรุป “Side-Bet Theory” ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นการปฏิสังสรรค์ระหว่างผู้กระทำทางสังคมไว้ว่า

1. ผู้กระทำทางสังคมจะปฏิสังสรรค์กับคนอื่น โดยเฉพาะผู้ที่สามารถตอบสนอง ความต้องการเขาได้หรือช่วยให้เขาบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้โดยสะดวก
2. การกระทำทุกประเภทก่อให้เกิดต้นทุนแก่ผู้กระทำ เช่น เวลา พลังงานหรือ ทรัพยากรที่ได้ใช้
3. ผู้กระทำทางสังคมโดยทั่วไป จะแสวงหาเพื่อรักษาต้นทุนของการกระทำของเขาให้ ได้สัดส่วนของผลลัพธ์ หรือผลประโยชน์ตอบแทนของการกระทำเหล่านั้น (เท่าเทียมกันหรือน้อย กว่า)
4. เมื่อมีการการเลือกแนวการกระทำ ท่ามกลางทางเลือกอื่นๆ ผู้กระทำมีแนวโน้มที่จะ เลือกการกระทำซึ่งประหยัด ต้นทุนและได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากที่สุด
5. ผู้กระทำจะสิ้นสุด(เลิก) การกระทำซึ่งต้นทุนของการกระทำ เกินกว่าผลประโยชน์ ตอบแทนของการกระทำเสมอ

นอกจาก Side-Bet Theory เป็นการใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple Exchange Paradigm แล้วในการสร้าง Side-Bet Theory ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นผลจากการที่คนเรา เปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากตนลาออกไปจากองค์การแล้วจะสูญเสียอะไร เนื่องจากการที่ คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การ หรือหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จะก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า “Side-Bet” ซึ่งอาจปรากฏในรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่เสียไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสที่จะไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์การอื่น ดังนั้นบุคคลย่อมหวัง ผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การในระยะยาว เช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือจาก

ค่าตอบแทนรายเดือน เพราะถ้าลาออกไปก่อนครบกำหนดเวลาก็เท่ากับว่า เป็นการสูญเสียการลงทุนทั้งร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาไปโดยได้ผลประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนเรานั้นได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เท่ากับ “การลงทุน” ของบุคคลได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะนำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์กร เพราะหากตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึง การสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับโดยสามารถอธิบายได้ ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.1 กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์กร  
ที่มา : Steers, 1991 อ้างถึงในสุกานดา ศุภคิตสินธุ์ 2540, น.17

จากแผนภาพ อาจกล่าวได้ว่า เมื่อบุคคลตัดสินใจเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ก็ต้องลงทุนเวลา ความพยายาม ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ ในการทำงาน ขณะเดียวกันบุคคลก็คาดหวังที่จะได้พบกับสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เขาได้ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถได้

อย่างเต็มที่และสามารถตอบสนองของความพึงพอใจของตนเองได้ ดังนั้น หากองค์การสามารถจูงใจให้บุคคลบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์แล้ว บุคคลก็อยากที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นต่อไป ด้วยความจงรักภักดี และมีความผูกพันต่อองค์การ ในทางตรงกันข้าม องค์การเองต้องดึงดูด จูงใจ เพื่อให้พนักงานทุ่มเทพลังกาย พลังใจในการทำงาน และขณะเดียวกันต้องหาทางรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การ แต่หากองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคคลนั้นย่อมลดลง หรือมีความเหินห่าง (Alienation) กับองค์การมากขึ้น

โดยสิ่งที่องค์การต้องการจากบุคคล คือ พฤติกรรมบางอย่างจากบุคคล เพื่อให้องค์การสามารถคงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากบุคคลมีอยู่ 3 ประการด้วยกัน (Steers, 1977 อ้างถึงในอวยพร ประพฤติธรรม, 2537, น.13) คือ

1. ความน่าเชื่อถือของการอยู่กับองค์การ (Dependable Attendance) ซึ่งหมายถึง การเข้าร่วมในองค์การและอยู่กับองค์การ กล่าวคือ คนจะต้องอยู่ในที่ทำงาน เมื่อองค์การคาดหวังว่าเขาจะอยู่ และจะต้องมาทำงานตรงเวลาด้วย

2. การปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ตามบทบาทที่กำหนดไว้ (Dependable Performance) องค์การจะมีประสิทธิผลได้นั้น ต้องอาศัยการปฏิบัติของบุคคล กล่าวคือ บุคคลทุกคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เฉพาะบทบาทของตนตามความรับผิดชอบของตนอย่างดีที่สุด อย่างเต็มความสามารถ

3. พฤติกรรมที่มีความเป็นธรรมชาติและสร้างสรรค์ (Spontaneous and Innovative Behavior) กล่าวคือ องค์การต้องการพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์และเป็นธรรมชาติ เพราะเป็นการยากที่การพรรณาลักษณะงาน (Job Description) ใดจะมีความละเอียดถี่ถ้วนเพียงพอที่จะทำให้บุคคลทุกคนที่ได้รับบทบาท การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง สามารถรู้หน้าที่ของตนเองได้สมบูรณ์ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเหตุการณ์เฉพาะหน้าหรือโอกาสพิเศษ การพรรณางานเป็นเพียงแนวทางทั่วๆ ไปเกี่ยวกับข้อพึงปฏิบัติงานเท่านั้น จึงเป็นการจำเป็นที่บุคคลจะต้องสามารถตัดสินใจปฏิบัติไปตามที่ตนเองเห็นสมควร ไปในทางที่ตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุดสำหรับองค์การ ดังนั้นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างแท้จริง จะพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการที่พนักงานไม่เพียงแต่ปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังรับผิดชอบต่อการเกิดและการกระทำในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและไปสู่เป้าหมายที่ดียิ่งขึ้น

เมื่อทั้งบุคคลและองค์การ ต่างมีความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนอง ทั้งสองฝ่ายจึงต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในด้านทรัพยากรซึ่งแต่ละฝ่ายมีอยู่ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล

และองค์การจึงเกิดขึ้น กล่าวคือ บุคคลคาดหวังว่าความต้องการของเขาจะบรรลุผลได้ด้วยการทำงานเข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์การ ดังนั้นเขาจึงได้เข้ามาอยู่ในองค์การด้วยเจตนาที่จะใช้ความพยายาม ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานกับองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนกับรางวัล (Reward) จากองค์การ ขณะเดียวกันองค์การมีเจตนาที่จะแลกเปลี่ยนรางวัลตอบแทนกับการปฏิบัติงานบางอย่างโดยเฉพาะสมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การ จึงเป็นผลจากความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลในองค์การ (Mottaz, 1987 อ้างถึงในสุรัสวดี สุวรรณวช, 2549, น.32) การแลกเปลี่ยนดังกล่าวจะเป็นไปในลักษณะของการต่อรองว่าบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์การจะหวังว่าองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

#### 2.1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ในแต่ละปัจจัยนั้น มักเป็นผลมาจากการทำการศึกษาวิจัยของแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้นๆ เช่น ลักษณะขององค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมขององค์การ ค่านิยม เชื้อชาติ เป็นต้น โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

Porter และ Steers (1973 อ้างถึงใน ภรณ์ มหามนต์, 2529, น.24) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์การว่ายังคงมีส่วนร่วมต่อไปในองค์การ หรือจะออกจากองค์การ มี 4 ประการคือ

1. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น อัตราค่าจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขนาดขององค์การ
  2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
  3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความสำเร็จของบทบาท
  4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ
- นอกจากนี้ Steers (1977, p.122) ได้ศึกษาโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การ เป็น 3 ปัจจัยคือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ระบุคุณสมบัตินั้นๆ เช่น อายุ การศึกษา อาชีพ ความต้องการความสำเร็จ ความชอบ ความเป็นอิสระ

2. คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะคือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (Variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Job Identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) และโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานนั้นกับผู้อื่นในการทำงานนั้น (Opportunity for Optional Interaction)

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์การอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ ทศคติของกลุ่มต่อองค์การ (Group Attitude) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ (Met Expectation) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ (Personal Importance) และความรู้สึกว่าคุณคือสิ่งที่พึ่งได้ (Organization Dependability)

ในปี 1979 Steers และ Porter (1979 อ้างถึงในจรัพร กาญจนการุญ, 2536, น.23) ได้ทำการสรุปปัจจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การไว้ 4 ประการคือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล องค์ประกอบที่พบว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์การ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา

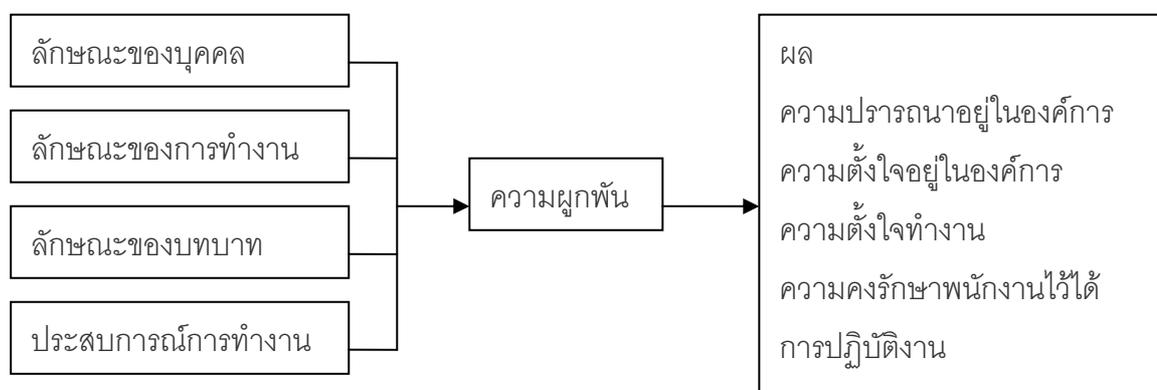
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทงาน ได้แก่ งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ

3. โครงสร้างขององค์การที่มีระบบแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจมีการกระจายงาน บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์การ ได้แก่ ทศคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

หลังจากนั้น ในปี 1983 Steers และ Porter (1983 อ้างถึงใน ลัดดา สัจพันโรจน์, 2545) ได้สรุปว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Structural Characteristic) จะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการรวมอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของความเป็นทางการ
2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น
3. ลักษณะของบทบาท (Role-related Characteristic) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลกลับ การมีความหมายของงานที่ทำ เป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานในองค์การ เช่น ทศนคติของกลุ่มทำงานที่มีผลต่อองค์การ ความน่าเชื่อถือขององค์การ การรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น



แผนภาพที่ 2.2 แบบจำลองเบื้องต้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ที่มา : Steers, R.M. และ L.W. Porter (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw – Hill Book Company.

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, น.37) แบ่งลักษณะงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การเป็นด้านๆ ดังนี้

1. ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ หมายถึง งานที่สำคัญและมีความหมาย บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าการที่ทำงานไม่สำคัญหรือไม่มีความหมาย

2. ความท้าทายของงาน หมายถึง การทำงานที่ทำทนาย และเป็นงานที่ต้องเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงาน ซึ่งถ้ายิ่งมากเท่าใด บุคคลก็จะมียิ่งมีความผูกพันต่อองค์การในงานที่เขาได้รับผิดชอบอยู่มากขึ้นเท่านั้น

3. การมีส่วนร่วมในการบริหาร หมายถึง หากมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

4. โอกาสก้าวหน้าในงานและการประสบความสำเร็จในงาน จะส่งเสริมให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นตามที่บุคคลมีความคาดหวัง

5. ความมีอิสระในงาน คือ งานที่มีความเป็นอิสระในการใช้ความคิดและตัดสินใจของบุคคลจะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

Hewitt Associates (2003 อ้างถึงใน สกาว สารานุกรม, 2547, น.16) เป็นบริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับเรื่องความผูกพันของพนักงานได้ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ส่วนประเด็นสุดท้าย จะดูว่าพนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การโดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมี 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Culture / Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน สวเนย์ แก้วมณี (2549, น. 13-14)

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ประสบความสำเร็จ (Being part of a winning organization) หากพนักงานได้ทำงานในองค์การที่มีผลประกอบการดีเด่น หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

2. การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชมชอบ (Working for admired leaders) การที่พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรัก หรือชื่นชมชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชมชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

3. การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (Having positive working relationship) หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานอย่างมีอชีพ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร

4. การได้ทำงานที่มีความสำคัญ (Doing meaningful work) พนักงานต้องการทำงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

5. การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า (Recognition and appreciation) การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย

6. การใช้ชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุล (Living a balanced life) องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตรวมที่สมดุลได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน การมีชีวิตรวมที่สมดุลของพนักงาน ไม่ได้หมายความว่า พนักงานจะไม่จริงจังกับดีต่อองค์กร แต่หมายถึงการที่พนักงานต้องการสามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้ดี ไม่ใช้ชีวิตอยู่กับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

เมื่อผู้บริหารเข้าใจปัจจัยเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจะสามารถสร้างเงื่อนไขที่ผลักดันให้องค์กรมีระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการมีบทบาทในฐานะเป็นผู้สื่อสารให้พนักงานมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

รูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สวเนย์ แก้วมณี (2549:13-14)

งานวิจัยของ Burke, Inc แสดงให้เห็นว่าการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันเป็นสิ่งที่ดี ควรเกิดขึ้นในองค์กรและยังเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการ ส่งผลให้ธุรกิจประสบ

ความสำเร็จ โดยมีสิ่งสำคัญอยู่ที่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความจงรักภักดีของลูกค้า และการสร้างกำไรสูงสุด

### ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กร



แผนภาพที่ 2.3 แบบจำลองแสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา : Burke, Inc. Research, Employee Engagement & Retention Management.

[Online]. Available: <http://www.burke.com> (Access date : March 22, 2008)

จากแผนภาพสามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มี 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ (Burke, Inc., อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549, น.14)

1. บริษัท (Company) บริษัทต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ดี
2. ผู้บริหาร (Manager) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง
3. เพื่อนร่วมงาน (Work Group) เพื่อนร่วมงานต้องให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน อันนำมาซึ่งผลการทำงาน อันนำมาซึ่งผลงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล
4. ลักษณะงาน (The Job) งานต้องมีความท้าทาย และมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี
5. ความก้าวหน้าในสายงาน หรือสายอาชีพ (Career/Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง
6. ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้

หากองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานด้วยการให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดองค์ประกอบทั้ง 6 ประการดังกล่าว ย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร มีผลปฏิบัติงานที่ดี ได้รับความจงรักภักดีจากลูกค้า และสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับองค์กรในระยะยาว เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร ผู้บริหารต้องมีความเชื่อในเรื่องการให้ความสำคัญในการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมผลักดันให้ผู้นำขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องมีการทำการสำรวจผลของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างจริงจัง โดยแนวทางที่สำคัญและมีประสิทธิผลคือ การทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

สิ่งที่จะช่วยทำให้เกิด Employee Engagement มีดังนี้ (“Employee Engagement สบายใจในองค์กร”, ออนไลน์, 2550)

1. เรื่องการสื่อสารในองค์กรและการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร (Communication and Information flow)
2. เรื่องของภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership)
3. เรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานและเรื่องการเปิดโอกาสให้กับพนักงาน (Involvement and Opportunity)
4. เรื่องการได้รับการยกย่องชมเชย (Recognition)

5. เรื่องค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ (Compensation and Benefits)

6. เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันขององค์การข้างต้น คณะผู้วิจัย พบว่า

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ อายุงาน (ประสบการณ์ในการทำงาน) เพศ ระดับการศึกษา

2. ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน การรับรู้เป้าหมายขององค์การ การมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ

3. ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำทนาย ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมีอิสระในการตัดสินใจ

4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ แม้แต่การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

ปัจจัยเหล่านี้ มีผู้ศึกษาและพบว่ามีความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับธุรกิจหรือสภาพแวดล้อม ซึ่งทางคณะผู้วิจัยสนใจศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยของ Employee Engagement ทางด้านการพัฒนาอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน และวัฒนธรรมขององค์การ

### 2.1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาอาชีพ

โอกาสก้าวหน้าในงานและการประสบความสำเร็จในงาน จะส่งเสริมให้มีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นตามที่บุคคลมีความคาดหวัง (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529, น.37) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ และองค์การสามารถสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นได้ ด้วยการให้ความสำคัญและผลักดันให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง (Burke, Inc., อ้างถึงใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549, น.14) โดยมีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาอาชีพ ดังนี้

นฤมล นิราทร (2534, น.2) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพงาน (Career Development) เป็นกิจกรรมที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงการทำงานทั้งในปัจจุบันและปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงานในอนาคต ทั้งยังรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้แผนงานอาชีพของบุคคลบรรลุจุดหมายทั้งส่วนของบุคคลและในส่วนขององค์การ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541, น.176 - 178) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ ได้แก่

1. พัฒนาทรัพยากรบุคคลจากประสบการณ์
2. สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพ และความตั้งใจ
3. จัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน
4. สร้างขวัญและกำลังใจ
5. เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาอาชีพโดยบุคคล มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ (มัลลิกา รอดอยู่, 2550, น.13)

1. การวางแผนอาชีพ
2. การตระหนักถึงอาชีพ ต้องมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของอาชีพและพิจารณาความสามารถ ทักษะ และความรู้ของตนเอง

3. การตระหนักถึงองค์การ การตระหนักถึงโอกาสต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร โดยดูจากการเปิดตำแหน่งภายใน สภาพฐานะการเงินขององค์การ บุคลากรต้องเข้าใจถึงความต้องการขององค์การในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อดูว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถ และความสนใจที่ตอบสนองความต้องการขององค์การ

4. การใช้ประโยชน์จากศูนย์ข้อมูลอาชีพ ศูนย์ข้อมูลอาชีพจะช่วยเหลือบุคลากรในการพิจารณาความสนใจของตนเอง เส้นทางอาชีพ ค่านิยม และความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาความก้าวหน้า

การพัฒนาอาชีพโดยองค์การ(พิรุณ วุฒิพงษ์วรกิจ, 2537, น.44-49)

1. การเปิดตำแหน่งภายใน เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในสมัครในตำแหน่งที่ว่าง โดยได้รับการพิจารณาพร้อมกับผู้สมัครภายนอกองค์การ โดยบุคคลที่คุณสมบัติตรงตามที่ต้องการซึ่งผ่านการคัดเลือก จะได้รับการสัมภาษณ์โดยเทียบกับผู้สมัครภายนอก เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

2. ระบบที่ปรึกษา เป็นระบบที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงข่ายสายงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนด้านอาชีพ การประเมินจุดเด่นจุดด้อยของบุคลากร ช่วยลดความตื่นตระหนกในการเข้าร่วมกลุ่มใหม่ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นที่ปรึกษาทางด้านอาชีพด้วยเนื่องจากมีความใกล้ชิดและรู้จักกับบุคลากรเป็นอย่างดี

3. ศูนย์ข้อมูลอาชีพ เป็นวิถีทางในการให้ข้อมูลด้านอาชีพแก่บุคลากร เป็นการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กลับไปสู่บุคลากร การพัฒนา

ความก้าวหน้าจะมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรรับผิดชอบความก้าวหน้าของตน เป็นเป้าหมายพื้นฐานของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ คือ การช่วยในการตัดสินใจในอาชีพซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการสำรวจและประเมินตนเองของบุคลากร ข้อมูลที่ศูนย์ข้อมูลอาชีพเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา การวางแผนอาชีพ การเติบโต ทักษะ การอบรม การบริหาร การบังคับบัญชา ซึ่งเสริมสร้างการวางแผนของบุคลากรและเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรด้วย

4. การอบรมการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เน้นการประเมินทักษะและความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เป็นพื้นฐานในการอบรมและพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ

เครื่องมือที่ช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ได้แก่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, น.208)

1. Job Ladders เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่น ๆ ได้ทั้งโดยในแนวนอนและการเคลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจะมีรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อัตราเงินเดือน ประสบการณ์ การอบรมที่ต้องการต่าง ๆ เป็นต้น

2. Job Posting เป็นวิธีง่าย ๆ ที่ใช้เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานหาความก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายงานไปทำงานที่ชอบ ตามระบบนี้เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น จะมีการแจ้งให้ทราบในข่าวสารหรือตีพิมพ์ประกาศ ซึ่งระบุความสามารถ ประสบการณ์ และอายุงานที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานมีสิทธิสมัครในตำแหน่งใหม่ที่เปิดได้

เกณฑ์หรือมาตรฐานวัดความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ (ประณีต นันทิยะกุล, อ้างถึงใน ปานทิพย์ บุญยะสุด, 2540, น. 37)

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การได้เลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่ก็ระยะเวลาในการรับราชการ หรือเปรียบเทียบกับอายุตัวของบุคลากรนั้น ๆ หรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่น

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูง ความก้าวหน้าในอัตราเงินเดือนมีส่วนสัมพันธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูง หรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือนทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ ทัศนคติ ตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่

วางไว้ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีความสำคัญมากที่สุดที่จะก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน เพราะการได้เลื่อนตำแหน่งหรือได้เลื่อนขั้นเงินเดือนโดยปกติหรือพิเศษนั้น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติ ตลอดจนผลงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นสำคัญ

สรุป แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ เป็นกิจกรรมในการพัฒนาอาชีพ ทั้งโดยบุคคลและโดยองค์การ ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีเกณฑ์หรือมาตรฐานวัดความก้าวหน้าในอาชีพได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความก้าวหน้าในเงินเดือน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ซึ่งคณะผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยทางการพัฒนาอาชีพ โดยวัดความก้าวหน้าจาก 3 ด้านดังกล่าว

### 2.1.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน จะมีการบริหารค่าตอบแทนโดยการจ่ายค่าตอบแทนทางตรง หรือทางอ้อมให้เหมาะสม มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมาย วัตถุประสงค์ และรูปแบบต่างๆ ไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, น.224) ได้ให้ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนว่าเป็นเรื่องของการกำหนดนโยบาย วางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้มีความเหมาะสม ในทางปฏิบัติจำเป็นต้องวิเคราะห์ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นเกณฑ์ โดยอาศัยกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่เน้นถึงลักษณะสำคัญต่อไปนี้

1. ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะต้องยึดความถูกต้องของกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่กำหนดในเรื่องของค่าแรงขั้นต่ำ หลักการจ่าย เช่น จ่ายเป็นเงินไทย ตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น ที่สำคัญบุคลากรจะต้องไม่ถูกการเอาเปรียบจากนายจ้าง และจะต้องได้รับความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆ ตามที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดไว้
2. ต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร คือ ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับจะต้องมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพของบุคลากรตามฐานะ ตำแหน่ง รวมไปถึงความผาสุกของครอบครัว
3. ต้องยึดความยุติธรรมเป็นพื้นฐาน ในที่นี้หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานควรได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน คือ ถือหลักที่ว่า “งานเท่ากัน ค่าตอบแทนเท่ากัน” โดยพิจารณาจากลักษณะหน้าที่งาน และผลงานเป็นเกณฑ์

4. ต้องเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงาน จะต้องจ่ายให้เพิ่มมากขึ้นในรูปแบบต่างๆ ตามผลงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจจะจ่ายในรูปแบบของค่าตอบแทนพิเศษ และค่าตอบแทนแบบจูงใจ

5. ต้องเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องอาศัยการพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมในเรื่องของการใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่ยากและท้าทายย่อมจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าบุคลากรคนอื่น ๆ

6. ต้องสอดคล้องกับความสามารถขององค์กร ค่าตอบแทนถือเป็นทุนในการบริหารที่ต้องคำนึงถึงความสามารถขององค์กรจะจ่ายได้หรือรับภาระได้ ที่สำคัญจะต้องไม่ทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งที่อยู่ในสายงานเดียวกัน

วิลาวรรณ รพีพิศาล(2550 , น.225) ได้อธิบายว่า การบริหารค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรต่างมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เพื่อสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กร ค่าจ้างและเงินเดือนถือเป็นกลไกของตลาดแรงงานในการจัดสรรบุคลากรเข้าสู่องค์กรในตำแหน่งต่างๆ ตามแรงจูงใจของงาน ซึ่งจะแสดงออกโดยอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนเสริมอื่นๆ จะเห็นว่าระดับค่าจ้างมีผลต่อการสรรหาบุคลากร ดังนั้นองค์กรจึงต้องต่อสู้กับคู่แข่งชั้น เพื่อชักจูงผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มาสมัครงานกับองค์กร

2. เพื่อควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน การออกแบบค่าตอบแทนต้องศึกษารายละเอียดข้อมูลด้วยความระมัดระวัง โดยต้องมีการประเมินค่างาน จำแนกตำแหน่งงาน ให้สามารถควบคุมต้นทุนแรงงานได้ เพื่อไม่ให้มีการจ่ายเกินกว่าอัตราที่กำหนด และควบคุมค่าจ้างและเงินเดือนขององค์กรให้อยู่ในช่วงที่เหมาะสม ไม่เสียเปรียบคู่แข่งชั้น

3. เพื่อให้บุคลากรพึงพอใจ การที่บุคลากรได้รับความดูแลเอาใจใส่ในเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ย่อมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ลดการลาออก การร้องเรียน และปัญหาเกี่ยวกับการจ้าง ดังนั้นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอ คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคลากร โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในรูปแบบของค่าจ้างและเงินเดือน

4. เพื่อให้บุคลากรสรรสร้างผลงานให้ดียิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายประการสุดท้าย คือ การจูงใจให้รางวัลตอบแทนพิเศษแก่บุคลากร เมื่อมีผลงานดีขึ้น ซึ่งเป็นความเชื่อในหมู่ผู้บริหารทั่วไปว่าการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนเพิ่มควรให้ตามผลงาน คนที่ปฏิบัติงานได้มากควรได้รับค่าตอบแทนมาก คนที่มีผลงานดีและมีการสรรสร้างผลงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถสูง จะต้องได้รับรางวัลตอบแทนพิเศษ

พยอม วงศ์สารศรี(2542, น.159) และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, น.216-217) อธิบายว่า วัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคลากรภายนอก การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะเป็นการดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีให้เกิดความสนใจเข้ามาสมัครทำงานให้กับองค์การ
2. เพื่อบริหารต้นทุนค่าตอบแทน พนักงานในองค์การถือเป็นต้นทุนของงาน ซึ่งเป็นต้นทุนการจัดการธุรกิจที่มีความสำคัญและมีสัดส่วนที่สูง ผู้บริหารสามารถใช้การกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการควบคุมรายจ่ายขององค์การให้เป็นไปตามเกณฑ์ได้
3. เพื่อการจูงใจการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและถูกต้อง จะเป็นการจูงใจให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน การกำหนดค่าตอบแทนมีผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน และลดปัญหาที่เกิดจากความไม่พอใจในรายได้

รูปแบบหรือประเภทของผลตอบแทนที่พนักงานได้รับตอบแทนจากการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (Mondy and Noe, 1992, p.443)

1. ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของเงิน (Financial Compensation) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1.1 ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง (Direct Financial Compensation) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน คอมมิชชั่น และโบนัส

- 1.2 ผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินโดยตรง (Indirect Financial Compensation)

Mondy and Noe (1992, p.484-486) กล่าวว่าผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินโดยตรง เป็นสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลที่บริษัทจัดให้กับพนักงาน เนื่องจากการที่พนักงานเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับผลผลิตของพนักงาน และไม่ได้ถูกนำมาใช้ เพื่อจูงใจให้พนักงานเพิ่มผลการปฏิบัติงานแต่สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลนี้จะช่วยในการสรรหาพนักงานและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพขององค์การ ซึ่งแบ่งสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1.2.1 ผลประโยชน์เกื้อกูลที่กฎหมายกำหนด (Legally Required Benefits) ได้แก่ ประกันสังคม (Social Security) ค่าชดเชยเกี่ยวกับการเลิกจ้าง (Unemployment Compensation) ผลตอบแทนการชดเชยการทำงาน (Work's Compensation)

กฎหมายประเทศไทยได้กำหนดผลประโยชน์เกื้อกูล ที่นายจ้างจะต้องจัดให้กับลูกจ้างไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

กองทุนเงินทดแทน (ตามพระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ.2537) ที่นายจ้างจะต้องยื่นแบบลงทะเบียนจ่ายเงินสมทบและจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนภายในกำหนดเวลา และกองทุนประกันสังคม (ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533) ที่นายจ้างจะต้องจ่ายเงินสมทบจำนวนเท่ากับลูกจ้าง โดยที่ลูกจ้างจะได้สิทธิดังนี้ (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2550, น.86-93)

1. สิทธิในเงินทดแทน ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงาน ค่าทำศพ ค่าทดแทน

2. สิทธิในประโยชน์ทดแทน (กองทุนประกันสังคม) กรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย อันมิใช่เนื่องจากการทำงาน กรณีคลอดบุตร กรณีทุพพลภาพอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน กรณีตายอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน กรณีสงเคราะห์บุตร กรณีชราภาพ และกรณีว่างงาน

การเลิกจ้างและการจ่ายค่าชดเชย (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2550, น.76-85)

1. ในการยกเลิกสัญญาจ้างที่ไม่มีกำหนดระยะเวลา นายจ้างหรือลูกจ้างจะต้องบอกกล่าวล่วงหน้าเป็นหนังสือให้อีกฝ่ายทราบโดยบอกกล่าวก่อนจะถึงกำหนดวันจ่ายค่าจ้างหรือในวันจ่ายค่าจ้างคราวนี้เพื่อให้มีผลเป็นการเลิกสัญญาเมื่อถึงวันจ่ายค่าจ้างคราวหน้า(มาตรา 17)

2. การบอกเลิกสัญญาของฝ่ายของนายจ้าง นายจ้างต้องระบุเหตุผลไว้ในหนังสือบอกเลิกจ้างด้วย มิฉะนั้น นายจ้างจะยกเหตุความผิดที่ไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยแก่ลูกจ้างขึ้นอ้างภายหลังมิได้

3. นายจ้างจะต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งถูกเลิกจ้าง

4. นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยแก่ลูกจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างไว้แน่นอนและเลิกจ้างตามกำหนดระยะเวลานั้น

5. นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งเลิกจ้างเนื่องจากเหตุจรรยาบรรณที่หรือกระทำผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย ประมาทเลินเล่อ เป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือระเบียบหรือคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมายและเป็นธรรม ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา 3 วันทำงานติดต่อกัน หรือได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ(มาตรา119)

1.2.2 สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลที่นายจ้างจ่ายให้กับพนักงานโดยสมัครใจ (Voluntary Benefits) ประกอบด้วย (Mondy and Noe, 1992, p.484-486)

1) การจ่ายผลตอบแทนสำหรับช่วงเวลาที่พนักงานไม่ได้ทำงาน (Payment for time not worked) ได้แก่ วันหยุด (Holidays) ช่วงหยุดพัก (Coffee Break) ช่วงเวลาพักผ่อน (Rest Period) เป็นต้น

2)สวัสดิการสำหรับความมั่นคงและสุขภาพของพนักงาน (Employee Health and Security Benefits) ได้แก่ การประกันสุขภาพ (Health Insurance) โปรแกรมการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Wellness) การประกันชีวิตแบบกลุ่ม (Group Life Insurance) แผนสำหรับการเกษียณอายุ (Private Retirement Plans)

3) การให้บริการแก่พนักงาน (Employee Services) คือการที่องค์กรเสนอผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เช่นการบริการโรงอาหาร การช่วยเหลือทางการเงินสำหรับพนักงาน การช่วยเหลือภาษีรายได้และกฎหมาย การเป็นสมาชิกของชมรม โปรแกรมการออกกำลังกายและสันทนาการ การลดราคาสินค้าของบริษัท การบริการที่จอดรถ การออกค่าเล่าเรียนให้กับพนักงาน ผลประโยชน์เหล่านี้จะเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงาน

4) การจ่ายค่าจ้างพิเศษ (Premium Pay) เป็นการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานเป็นช่วงเวลานาน ๆ หรือทำงานในสภาพแวดล้อมที่อันตรายและมีความเสี่ยงสูง เช่นการจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการที่ทำงานมากกว่า 40 ชั่วโมงใน 1 สัปดาห์ หรือทำงานมากกว่า 9 ชั่วโมงใน 1 วัน และการมาทำงานในวันหยุดเสาร์ อาทิตย์ หรือการเพิ่มผลตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานที่มีความเสี่ยงสูง (Harzard Pay)

5) สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ (Other Benefits) ได้แก่ ศูนย์ดูแลบุตรของพนักงาน (Day-care Center) การบริการรถรับ-ส่งพนักงาน โปรแกรมการตรวจและรักษาความดันโลหิต โปรแกรมการเลิกสูบบุหรี่

## 2. ผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงิน (Nonfinancial Compensation)

Mondy and Noe (1992, p.443) อธิบายว่า เมื่อพนักงานได้รับเงินเพื่อนำมาจัดหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานอย่างเพียงพอแล้ว พวกเขาก็จะมีความปรารถนารางวัลที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าสิ่งจำเป็นดังกล่าว ความต้องการนี้อาจจะมาจากงานที่พวกเขาทำ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสามารถแบ่งผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงินออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ด้วงงาน (The Job) ได้แก่ ด้วงงานที่มีความน่าสนใจ (Interesting Duties) ท้าทาย (Challenge) ความรับผิดชอบ (Responsibility) โอกาสได้รับการยอมรับ (Opportunities for

Recognition) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Feeling of Achievement) และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement Opportunities)

2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (The Job Environment) ได้แก่ นโยบายที่ดี (Sound Policies) การพัฒนาความสามารถ (Competent Supervision) กลุ่มทำงานที่ดี (Congenial Coworkers) สิ่งบ่งบอกสถานะที่เหมาะสม (Appropriate Status Symbols) สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย (Comfortable Working Conditions) เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible times) การจัดช่วงเวลาทำงานให้สั้นลง (The Compressed Workweek) การแบ่งงาน (Job Sharing) ผลตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Flexible Compensation/ Cafeteria compensation) การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting)

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการบริหารค่าตอบแทนดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน เป็นการกำหนดจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม คณะผู้วิจัยเห็นว่า การที่จะจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การจ่ายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความถูกต้องของขั้นค่าที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานได้กำหนดขึ้น และควรจะปรับปรุงให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาหรือตามกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

### 2.1.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดย Sathe (1985, p.10-12) และ Daft (1992, p.317) ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การไว้ใกล้เคียงกัน โดยสรุปได้ว่า เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและวิถีคิดที่สมาชิกในองค์การมีอยู่ร่วมกันและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ โดยไม่ได้แสดงออกชัดเจนในรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและรูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออก แต่จะแฝงอยู่ในใจของคนในองค์การ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ

ส่วน Harrison and Stokes (1992 อ้างถึงในวิลาสินีย์ นกน่วม 2547, น.9) ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นรูปแบบความเชื่อ, ค่านิยม, พิธีกรรม, เหตุการณ์ที่สร้างวีรบุรุษ และความรู้สึก ทัศนคติร่วมของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและกลุ่มภายในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวชี้ทิศทางวิถีชีวิตขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิการ (2549, p.78) ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นค่านิยม

และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยพอสรุปได้ว่าวัฒนธรรมขององค์การ มีความหมายว่าเป็นความรู้สึกและทัศนคติร่วมของคนในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ โดยถ่ายทอดกันมาเรื่อยๆ จนเป็นบรรทัดฐาน และจะไม่มีการทำงานนอกเหนือจากบรรทัดฐาน เพราะจะถูกมองว่าแตกแยกและไม่ได้เข้าร่วมในกลุ่ม

### องค์ประกอบและระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ

ดิลและเคนเนดี (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2549, น.80-81) ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การมี 5 อย่าง ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ : บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต
2. ค่านิยม : ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ
3. วีรบุรุษ : บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ
4. ธรรมเนียมปฏิบัติ : กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การด้วย
5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม : วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

ส่วนระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การนั้น Schein (1992, p.13-21) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมและความเชื่อที่มีส่วนร่วมกันของบุคลากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชั้นตามระดับความยากง่ายในการมองเห็น ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุด คือ ค่านิยมของบุคลากรที่มีร่วมกันต่อสิ่งที่องค์การได้จัดทำขึ้น ซึ่งสามารถมองเห็นได้ง่ายที่สุด เช่น รูปแบบของอาคาร ตราประจำองค์การ เครื่องแต่งกายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ การตกแต่งสถานที่ปฏิบัติงาน สำนวนภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น เนื่องจากวัฒนธรรมชั้นนี้เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม สัมผัสได้โดยประสาทสัมผัส ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมทำได้ค่อนข้างง่ายกว่าวัฒนธรรมในชั้นอื่นๆ

2. วัฒนธรรมองค์การชั้นกลาง คือ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วยค่านิยมที่สมาชิกและผู้บริหารในองค์การได้ควรปฏิบัติ หรือควรจะทำปฏิบัติ ค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับอาจจะยัง

ไม่สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร เนื่องจากค่านิยมที่ยอมรับอาจจะไม่ตรงกับสิ่งที่องค์กรปฏิบัติอยู่เป็นบางส่วนหรือทั้งหมด จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยาก แต่บุคลากรยังตระหนักถึงอยู่ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควรและได้ทดสอบแล้วว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. วัฒนธรรมองค์กรขั้นในสุด คือ ข้อตกลงพื้นฐาน เป็นค่านิยมและความเชื่อที่บุคลากรเป็นเวลานานจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ วิธีการแก้ปัญหาเป็นเรื่องปกติวิสัยที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้โดยอัตโนมัติ เมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ดังนั้นข้อตกลงพื้นฐานจึงมีลักษณะที่เป็นนามธรรม มองไม่เห็นและบุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงการคงอยู่ของข้อตกลงพื้นฐาน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในขั้นนี้ได้ผ่านเวลานานมากและได้รับการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สามารถช่วยแก้ไขปัญหาในองค์กรได้ จึงถือได้ว่าข้อตกลงพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

### ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

Hofstede (1997, p.179) ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์กร เป็นรูปแบบที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างองค์กร โดยแบ่งมิติของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ คือ

1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นระดับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา องค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง เจ้านายจะเป็นผู้สั่งงานและตัดสินใจ ลูกน้องมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง มีการควบคุมการทำงานใกล้ชิดและเข้มงวด โครงสร้างองค์กรจะมีสายบังคับบัญชายาว ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ คนในองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน มีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจจะร่วมกันระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง มีสายบังคับบัญชาสั้น

2. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainly Avoidance) เป็นลักษณะของคนในองค์กรที่มีต่อความไม่แน่นอน หรือแนวโน้มที่ไม่ชอบความไม่แน่นอนและความเสี่ยง องค์กรที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนหรือไม่ชอบความไม่แน่นอนและความเสี่ยงสูง จะเกิดพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยเฉพาะเรื่องการตัดสินใจ จะพยายามสร้างกรอบขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตาม การตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติกลุ่มเป็นหลัก ส่วนองค์กรที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้น จะมีการตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง

3. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) ปัจเจกนิยม เป็นลักษณะแนวโน้มที่คนในองค์กรเน้นเป้าหมายประโยชน์ส่วนตัวกับเป้าหมายใน

กลุ่ม หรือการให้ความสำคัญกับตัวเองและครอบครัวมากกว่าองค์กร กลุ่มนิยมเป็นลักษณะตรงกันข้ามกับปัจเจกนิยมคือ จะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล องค์กรที่เป็นปัจเจกนิยมสูงจะคาดหวังกับความสามารถของตัวบุคคล เน้นความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน สนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องรอการสนับสนุนความคิดจากกลุ่ม แต่องค์กรที่เป็นกลุ่มนิยม จะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่ให้ความสำคัญกับใครเป็นพิเศษไม่ว่าจะดีเพียงใด เป็นความสำเร็จของกลุ่ม มีลักษณะคล้ายครอบครัว จงรักภักดีในองค์กร

4. ลักษณะความเป็นเพศชายและเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity) หรือลักษณะมุ่งวัตถุ และมุ่งคุณภาพชีวิต เป็นการที่ให้ความสำคัญกับเงินทอง สิ่งของ ความสำเร็จ และการให้ความสนใจกับผู้อื่นและคุณภาพชีวิต องค์กรที่มุ่งวัตถุจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ได้รับตอบแทน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ทำท่าย กล้าตัดสินใจ การทำงานรวดเร็ว เชื่อว่าความสำเร็จคือ ความมั่งคั่ง องค์กรที่มุ่งคุณภาพชีวิตจะมีความเป็นมิตรในที่ทำงาน ร่วมมือร่วมใจกัน มีความมั่นคงในการทำงานสูง เชื่อว่าความสำเร็จคือ คุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่บ้านและที่ทำงาน

Cooke & Lafferty (1998 อ้างถึงใน เจษฎาณี เขี่ยมศุภสวัสดิ์, 2548, น.18) ได้สร้างทฤษฎีวิวัฒนาการขององค์กรมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลากรกับการปฏิบัติงานและทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ (Maslow) และแม็คเคลแลนด์ (McClelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ เมซีโอปีและเมอร์ส (Katz, Maceoby & Morse) และสต็อกกิล (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังที่กล่าวข้างต้นประกอบกันเป็นการดำเนินชีวิตของบุคคลากร ซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้นๆ พฤติกรรมที่บุคคลากรแสดงออกในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดให้บุคคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวทางปฏิบัติดังกล่าวถือว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง โดย Cooke & Lafferty ได้นำแนวคิดทั้งหมดนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสำรวจวัฒนธรรมขององค์กร (The Organizational Culture Inventory: OCI) ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคคลากร คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดสัมพันธ์ที่ดี รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการทำงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความทำ

ทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจะยึดมั่นผูกพันกับองค์กร มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะของการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จแบ่งออกเป็น 4 มิติคือ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement Dimension) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการมีเหตุผล มีหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนและปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของบุคลากรจะเป็นนักวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

1.2 มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง (Self Actualizing Dimension) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรตามความนึกคิดและความคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณที่ได้รับ ความสำเร็จของงานจะมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร เป้าหมายขององค์กรและบุคลากรสอดคล้องกัน โดยบุคลากรจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กร อยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถพัฒนางานของตนได้อย่างอิสระ บุคลากรจะมีความภาคภูมิใจในงานของตนและทำงานด้วยความเต็มใจโดยจะยึดมั่นความผูกพันกับงาน และมีความพร้อมในการทำงานสูง

1.3 มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging Dimension) คือ องค์กรมีค่านิยม และพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร สมาชิกขององค์กร คาดหวังว่า จะได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้แสดงความรู้สึกร่วมและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง และเห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร จึงมีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ การทำงานมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ สุขใจและสนุกกับการทำงาน

1.4 มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ (Facilitative Dimension) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกไวต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมทีม การแสดงออกของบุคลากรจะเน้นการทำงานแบบให้การยอมรับซึ่งกันและกัน รู้ใจเข้าใจเรา เห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์มากกว่าการแข่งขัน มีความเป็นเพื่อนและจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉยชา (Passive-Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล

พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตาม พึ่งพาผู้บริหารและยึดกฎระเบียบขององค์การเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์การ และการเห็นด้วยกับแนวความคิดของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่จะปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 4 มิติคือ

2.1 มิติเห็นพ้องด้วย (Approval Dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยการเห็นด้วยและคล้ายตามความคิดเห็น

2.2 มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional Dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ที่องค์การนั้นยึดถือปฏิบัติ แบบแผนการปฏิบัติงานควบคุมด้วยระบบราชการ บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และมีความรู้สึกดีต่อกฎระเบียบ

2.3 มิติมุ่งการพึ่งพา (Dependent Dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม เนื่องจากทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำหายและไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นผู้ตามที่ดี เอาใจทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance Dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการลงโทษเมื่อผิดพลาด แม้ว่าบุคลากรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็จะได้ไม่ได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้บุคลากรพยายามปิดความรับผิดชอบและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาด เนื่องจากกลัวการถูกตำหนิ ถ้ามีเหตุการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจ จะพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน

พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคลาการจะมีลักษณะเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ ชิงดีชิงเด่น และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลาการจะแสดงลักษณะความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านความเปลี่ยนแปลง การชอบการต่อต้านและมีข้อขัดแย้งตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น แบ่งออกเป็น 4 มิติคือ

3.1 มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (Oppositional Dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง เนื่องจากบุคลาการเกิดความรู้สึกว่ามีคุณค่าหากสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ จึงทำให้เกิดการขาดการวางแผนล่วงหน้าที่ดี และทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ อยู่เสมอ การขัดแย้งจะเป็นในลักษณะของสงสัย ไม่ไว้วางใจ แสดงอาการตำหนิและต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่น ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3.2 มิติมุ่งใช้อำนาจ (Power Dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่บุคลาการนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ ผลงานที่ได้รับจะได้รับจากการใช้อำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์การคือ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อจะได้มีอำนาจในการควบคุมและปกครองผู้อื่นมากขึ้น ยังมีอำนาจมากเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่ามันคงขึ้นเท่านั้น บุคลาการมักแสดงพฤติกรรมให้เห็นว่าตนอยู่เหนือผู้อื่น

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive Dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ โดยการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกของคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน และวัดผลความสำเร็จในการทำงานว่าดีกว่าและมากกว่าเพื่อนร่วมงาน บุคลาการต้องการชนะและเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์การ โดยบุคลาการจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขัน เพราะเชื่อว่าการแข่งขันจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

3.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionism Dimension) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน บุคลาการจะต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำให้เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระเบียบ ละเอียดถี่ถ้วน และต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนาน

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวหล่อหลอมให้บุคคลที่เข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ ปรับตัวเป็นไปตามสภาพที่เป็นอยู่ และมีค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามที่ถูกถ่ายทอดมา เพื่อให้

ได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงพฤติกรรมการทำงาน เหล่านี้ จะถูกถ่ายทอดต่อไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กรต่อไป

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรักษาพนักงานขององค์กร

ไพโรจน์ อุลิต (“ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคล (Personal Management) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.”, ออนไลน์) กล่าวว่า การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกัน และกัน ในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูป ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

บุปผาวดี (อ้างถึงใน “HR 2008... ทักษะบริหารคน.”, ออนไลน์, 2550) มองในมุมของการรักษาพนักงาน (Retention) ก็ได้เปลี่ยนไป นายจ้างส่วนใหญ่จะมองที่ผลตอบแทนสูง จะสามารถรักษาคนไว้ได้ แต่เทรนด์ที่เปลี่ยนไปคือพนักงานจะมองที่คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี การทำงานที่ไม่ส่งผลให้เกิดความเครียด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยสรุปได้ว่า การรักษาพนักงาน คือ การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพอใจในการทำงาน และทำให้พนักงานไม่มีความตั้งใจที่จะลาออกโดยสมัครใจ

### **แนวคิดของความพอใจในการทำงาน**

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกเจตคติที่คนมีต่องานที่เขาทำอยู่ โดยแสดงออกมาเป็นอารมณ์ ความสนใจ ความชอบ ทำให้มีความรับผิดชอบ และสนุกกับงาน ความพึงพอใจในงานนั้นเกิดจากเจตคติหลายๆ อย่าง หลายๆ ประการ ที่คนมีต่องานที่เขาทำอยู่ต่อองค์กรประกอบอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงาน แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นความสนใจ ความเต็มใจ (พรรณราย ทวีระประภา, 2529 อ้างถึงใน กรรณิกา พฤษชาอุดมชัย, 2544, น.16)

นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นภาวะทางอารมณ์ที่เป็นเจตคติและความรู้สึกที่พึงพอใจอันเป็นผลมาจากการประเมินของบุคคลที่มีต่องานหรือประสบการณ์ที่เขาทำอยู่ (McCormic and Hgen, 1980 อ้างถึงใน กรรณิกา พฤษชาอุดมชัย, 2544, น.16)

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะของอารมณ์ความรู้สึกและเจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติอยู่โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจและสนุกว่าเรึง เป็นต้น ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่

ทำแล้ว เขาก็จะมีความพยายามอดสูสาหะ มีความสุขกับงานที่ทำ มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นจนงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รวมถึงจะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความตั้งใจลาออก

Gaertner and Nollen (1992, p.448) ให้แนวความคิดว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลจากนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงานและการรับรู้ของพนักงาน โดยที่พนักงานคาดหวังว่าจะจากองค์กรไปเนื่องจากเชื่อว่าตนจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการลาออก

Tett and Meyer(1993, p.262) ให้ความหมายว่าความตั้งใจลาออก หมายถึง การไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่อยากจะออกจากองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดในการผลงงาน (withdrawal cognitive)

Vandenberg and Nelson (1999, p.1315) กล่าวว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง การที่บุคคลมีการประเมินความเป็นไปได้ที่ออกไปจากองค์กรอย่างถาวรในเวลาหนึ่งในอนาคตอันใกล้

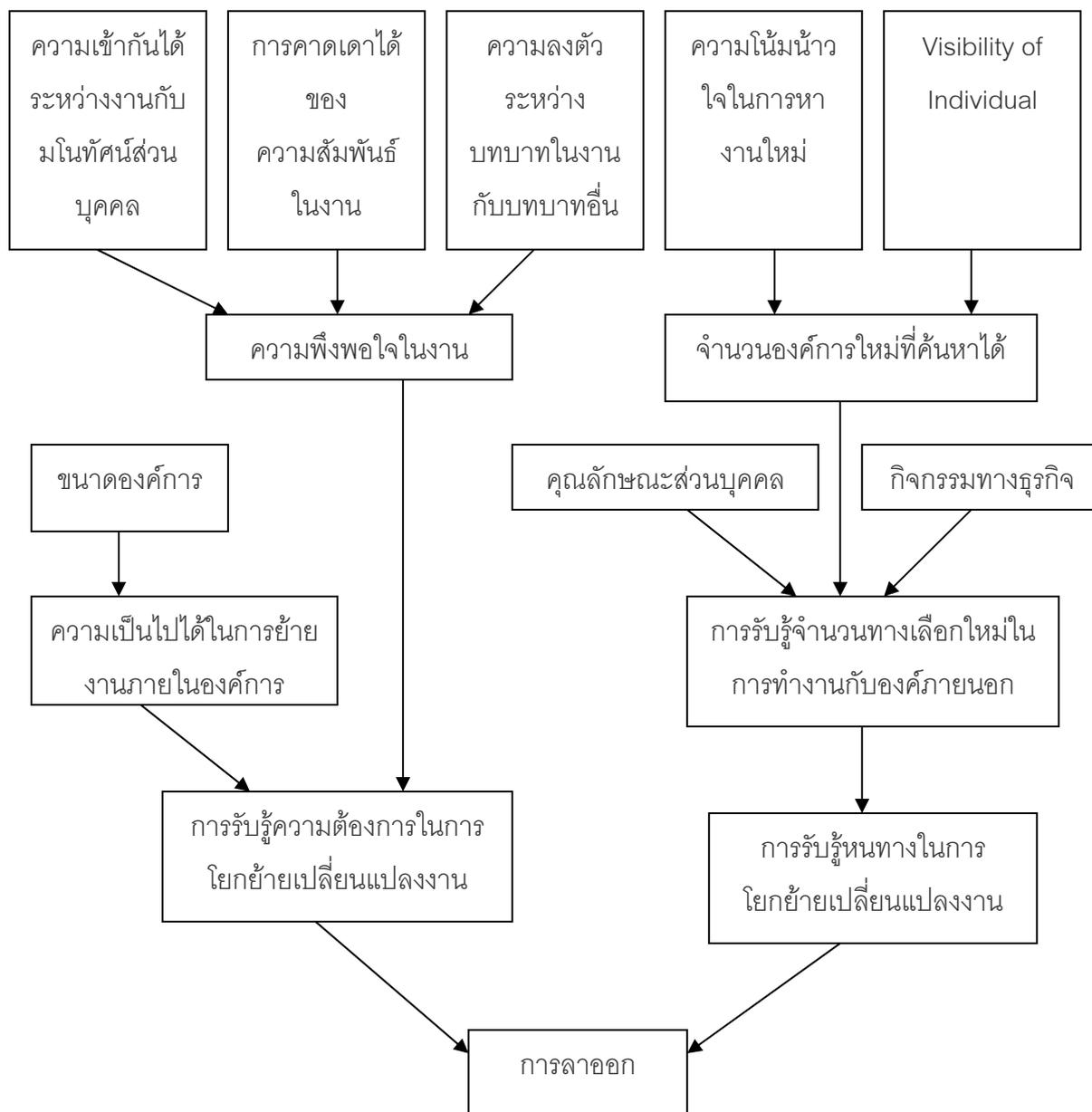
ในการศึกษานี้คณะผู้วิจัยสนใจศึกษาความตั้งใจลาออก ซึ่งเป็นความคิดที่ส่งผลให้เกิดการลาออกอย่างสมัครใจ โดยให้ความหมายว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่ เพื่อการวางแผนลาออกจากงาน ไปทำงานที่องค์กรอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของตัวพนักงานเอง แต่อาจยังไม่มี การตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

### แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกและการลาออก

แม้ว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับการลาออกที่มากมายแตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่มีการสรุปที่เป็นไปได้ว่าการลาออกถูกกระตุ้นด้วยความไม่พึงพอใจระหว่างบุคคลกับสภาพการทำงาน เช่น ความไม่พึงพอใจในงาน ความไม่พอใจต่อเพื่อนร่วมงาน หรือความไม่พอใจต่อองค์กร ซึ่ง Bretz, Broudreau and Judge(1994 quoted in Vandenberg and Nelson, 1999, p.1314) พบว่า การที่พนักงานมีความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆขององค์กรและงาน เช่น ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน นโยบายขององค์กรเป็นสาเหตุของความตั้งใจลาออก นอกจากนี้ Shaw (2002 อ้างถึงใน เปรมจิตร์ คล้ายเพ็ชร, 2548, น.59) กล่าวว่า เหตุผลที่พนักงานลาออกส่วนใหญ่ก็จะเป็นการบังคับบัญชาที่ไม่ดี ไม่มีตำแหน่งที่ทำทหายความสามารถ มีโอกาสในความก้าวหน้าที่จำกัด ไม่ได้รับการ

ยอมรับหรือเห็นความสำคัญ มีอำนาจควบคุมในการทำงานที่จำกัด ค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม และมีโอกาสที่ดีในที่ทำงานอื่น

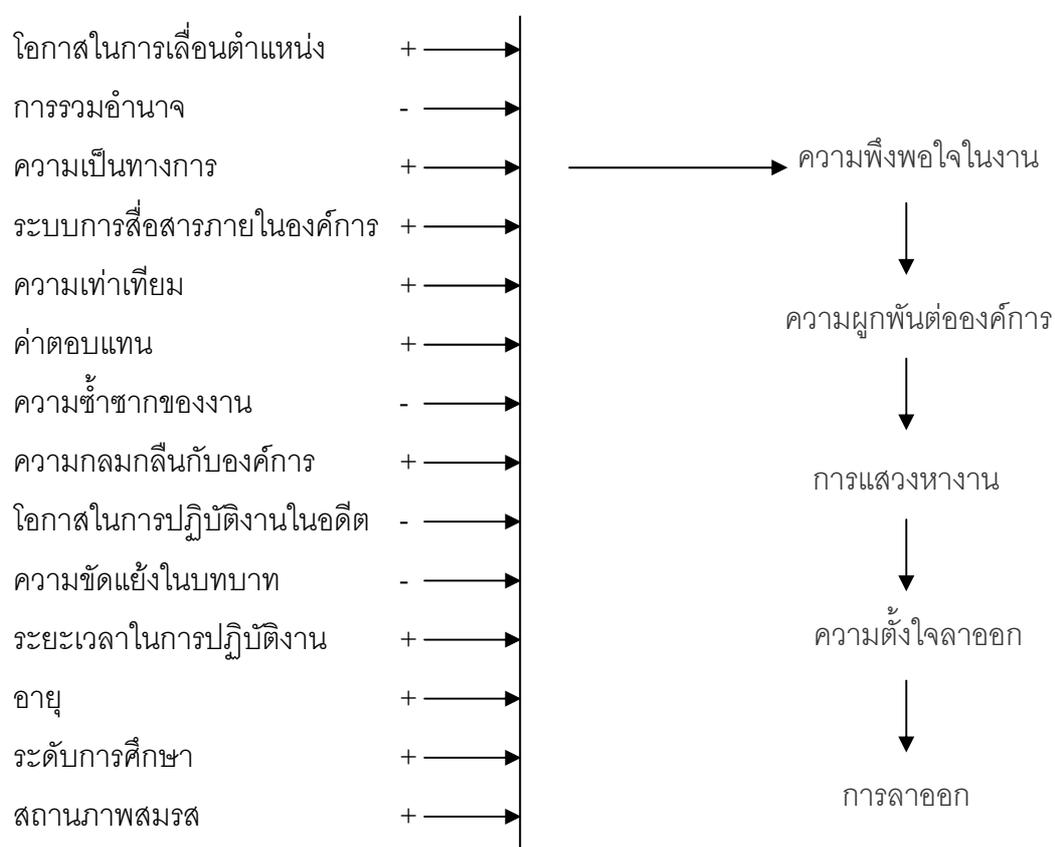
สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานลาออกจากองค์การเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการลาออกไว้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.4 แสดงโมเดลการลาออกของมาร์ชและไซมอน

ที่มา : March and Simon, 1958 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพชร, 2548, น.60

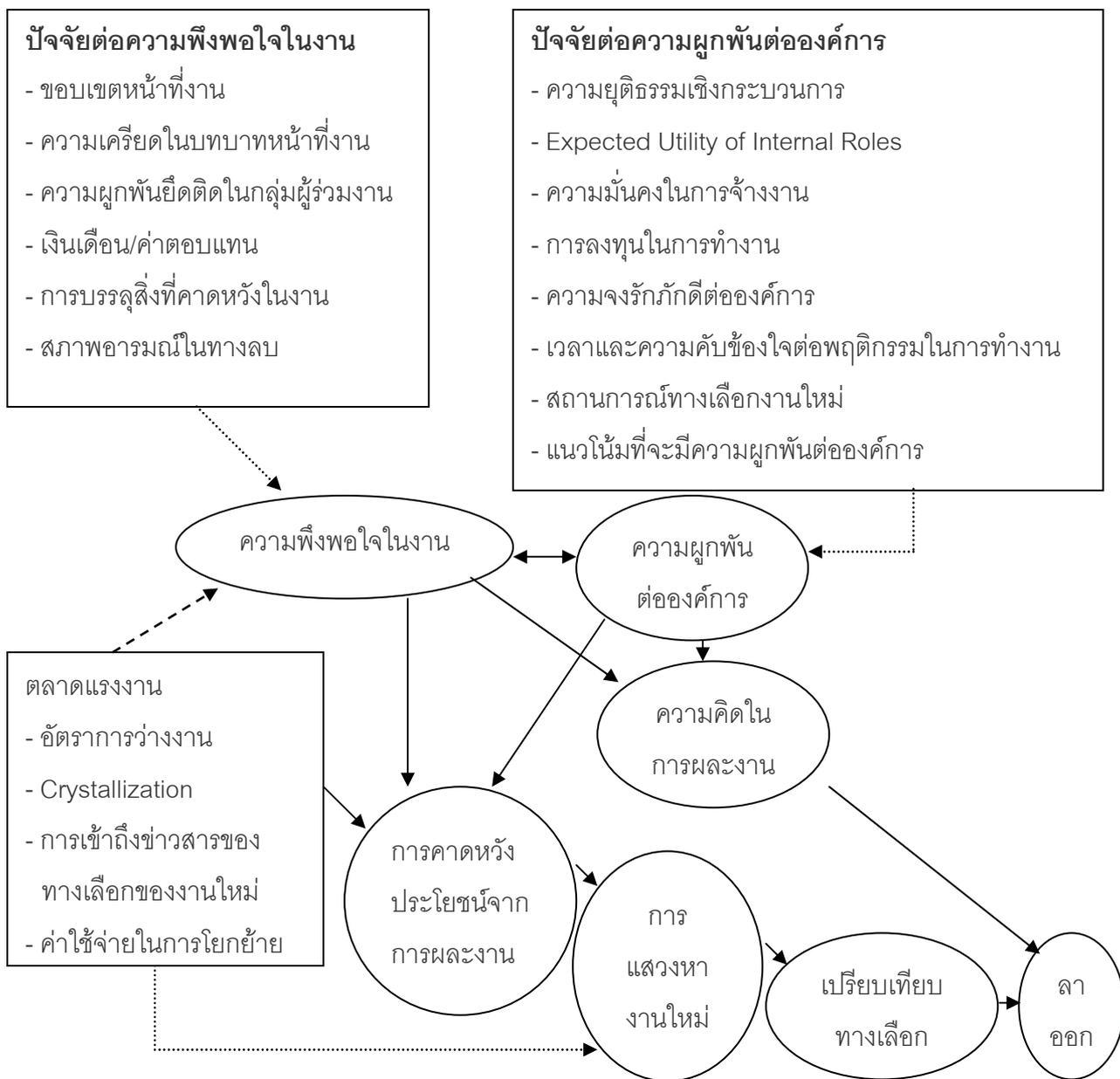
March and Simon (1958, อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร, 2548, น.60) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ความสมดุลในองค์การ (Organizational equilibrium) ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์การในการจูงใจสมาชิกในองค์การเพื่อคงให้มีการเข้าร่วมทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยที่พนักงานจะคงมีการทำงานในองค์การนานตราบเท่าที่มีการให้สิ่งจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ในทางกลับกันพนักงานก็ทุ่มเททำงานให้กับองค์การ ซึ่งทั้งพนักงานและองค์การต่างก็พยายามรักษาสมดุลระหว่างการให้สิ่งจูงใจและการทุ่มเททำงาน ซึ่งผลที่ตามมาของความสมดุลดังกล่าวทำให้องค์การสามารถดำรงการดำเนินการต่อไปได้



แผนภาพที่ 2.5 แสดงโมเดลการลาออกของ โรเบิร์ต ฮิวลิน และโรเซ่  
 ที่มา : Bluedorn, 1982 อ้างถึงใน ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540, น.10.



Steers and Mowday (1981 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพชร, 2548, น.62) ได้ให้  
ทฤษฎีที่ว่า ระบบในองค์การที่พนักงานให้คุณค่ามีผลต่อการคาดหวังในด้านต่างๆ เช่น  
ลักษณะการทำงานโดยทั่วไป และรางวัลที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ  
นอกจากนี้คุณสมบัตินี้ส่วนบุคคล เช่น อายุ อายุงาน และความรับผิดชอบต่อครอบครัวก็จะ  
เสริมให้พนักงานมีการคาดหวังจากการทำงาน และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานและองค์การที่  
ทำให้ความคาดหวังเบื้องต้นได้บรรลุผลก็จะลดการลาออก โอกาสทางเลือกอื่นในงานก็จะ  
ส่งผลต่อความคาดหวังของพนักงานเนื่องจากพนักงานที่มีทางเลือกในงานที่หลากหลายจะตั้ง  
ความคาดหวังจากการทำงานไว้สูง ซึ่งสิ่งดังกล่าวประกอบกับคุณลักษณะขององค์การ  
ประสบการณ์ที่ทำงานในองค์การ และผลการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความรู้สึกต่อการทำงาน  
เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน นอกจากนี้ พวก  
เขายังได้กล่าวถึงการให้เหตุผลทางการแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนระหว่างการตอบสนองด้าน  
อารมณ์จิตใจกับผลการปฏิบัติงานและประสบการณ์การทำงานในองค์การ ซึ่งผลการ  
ปฏิบัติงานและประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์การมีผลต่อทัศนคติของพนักงาน  
การมีทัศนคติที่ไม่ดีอาจทำให้พนักงานพยายามเปลี่ยนสภาพการทำงาน หรือเปลี่ยนงาน หาก  
ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นได้ จะส่งผลให้เกิดความคิดที่จะ  
ลาออก และหากพนักงานมีทางเลือกในงานอื่นก็จะเกิดการลาออกในที่สุด



แผนภาพที่ 2.7 แสดงโมเดลบูรณาการกระบวนการลาออกของโฮมและกริฟฟิท  
 ที่มา : Hom and Griffeth, 1994 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร, 2548, น.63

Mobley (1982, p.10) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกหรือไม่ลาออกจากองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจภายนอก ได้แก่

- ระดับการจ้างงานและการว่างงาน กล่าวคือ หากระดับการจ้างงานต่ำและการว่างงานมีอัตราที่สูง อัตราการลาออกจะต่ำและในทางตรงกันข้าม หากระดับการจ้างงานสูง และการว่างงานมีอัตราที่ต่ำอัตราการลาออกจากงานจะสูง

- คุณลักษณะของแรงงานในตลาดแรงงาน สรุปได้ว่า ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ในตลาดแรงงานต่อการลาออกจากงาน คือ หากมีการเคลื่อนไหว ของกลุ่มแรงงานที่มีอายุน้อยในตลาดแรงงานเป็นจำนวนมาก สามารถคาดเดาได้ว่า อัตราการลาออกจากองค์การ จะสูง และส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่าย ในการหาบุคลากรทดแทนในตำแหน่งดังกล่าวสูงขึ้น

- อัตราเงินเฟ้อ กล่าวคือ อัตราเงินเฟ้อจะมีผลต่อการลาออกจากงาน เช่น อัตราเงินเฟ้อทำให้ลูกจ้างที่มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการจุนเจือครอบครัว ต้องลาออกจากงานเพื่อหางานใหม่ที่มีค่าตอบแทนสูงขึ้น

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่

- ประเภทของอุตสาหกรรม กล่าวคือ อัตราการลาออกจากงานของพนักงานจะมีความแตกต่างกันในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

- ประเภทของอาชีพ กล่าวคือ อัตราการลาออกจากงานของพนักงานต้องใช้ทักษะต่ำ จะสูงกว่าพนักงานที่ต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการ

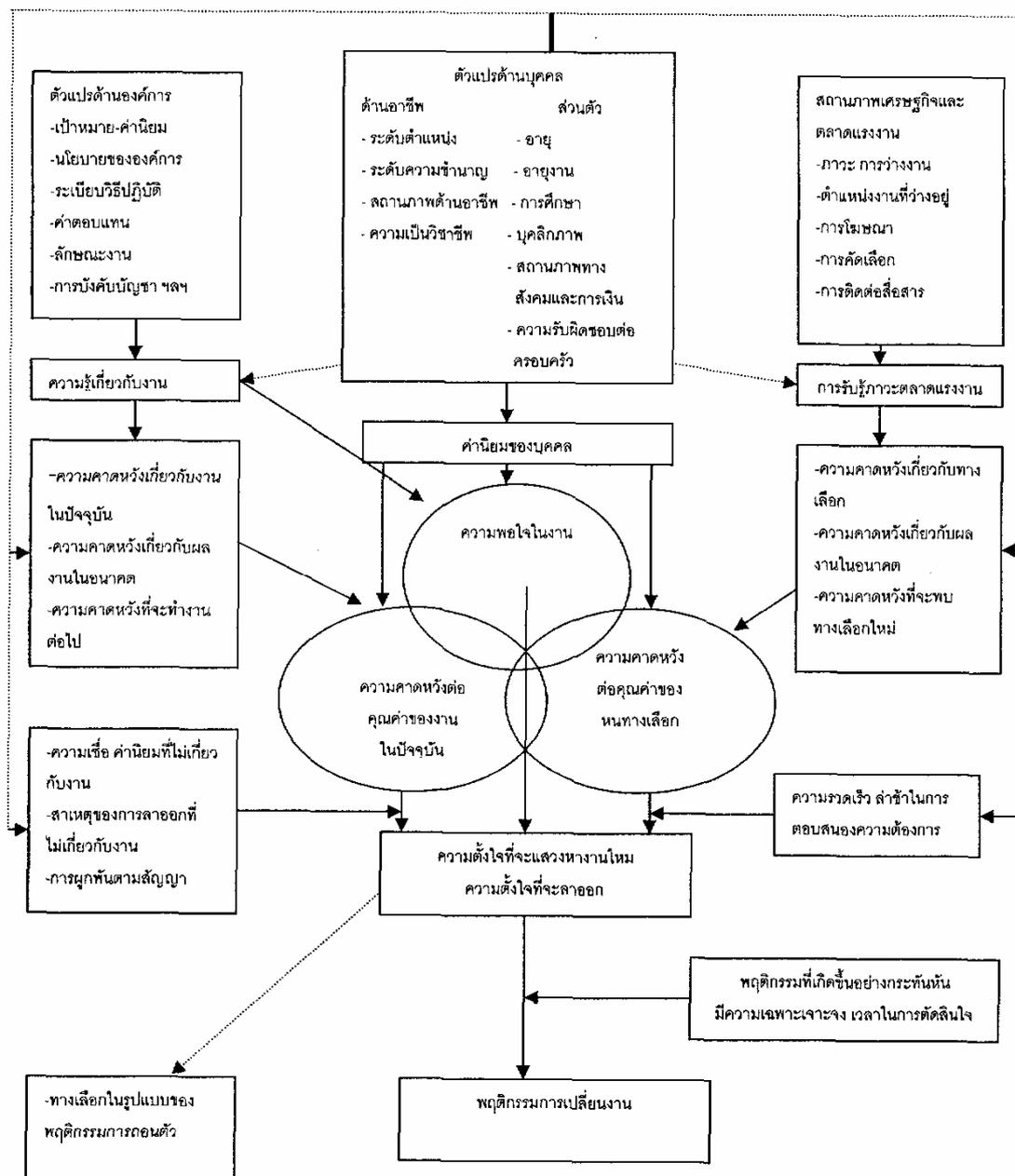
- ขนาดขององค์การ

- การจ่ายค่าตอบแทน

- ลักษณะของหัวหน้างาน

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น อายุ เพศ อายุงาน การศึกษา ทักษะ เป็นต้น

นอกจากประเด็นต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วในการศึกษาเรื่องสาเหตุ ผลกระทบ และการควบคุมการลาออกของมอเบย์ ยังพบตัวแบบของการลาออกจากงานที่น่าสนใจของมอเบย์และคณะ (Mobley, 1982, p.125-132) ซึ่งมีตัวแปรต่างๆ ดังภาพ



แผนภาพที่ 2.8 ตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของมอบลีย์และคณะ

ที่มา: Massachusetts: Addison-Wesley, 1982, p.126

มอบลีย์และคณะเสนอว่า ในการตั้งใจที่จะลาออกจากงานและในที่สุดตัดสินใจลาออกจากงานนั้น มีปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ประการคือ

1. ความพึงพอใจในงาน มอบลีย์อธิบายปัจจัยเรื่องความพึงพอใจในงานไว้ว่า ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน มีรายละเอียดคือ

- ความพึงพอใจในงาน เป็นการประเมินบุคคลและขึ้นอยู่กับค่านิยมที่แตกต่างของบุคคล

- ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับค่านิยม
- ความพึงพอใจในงาน เป็นการรวบรวมค่านิยมในงานที่สำคัญซึ่งบุคคลรับรู้
- ความพึงพอใจในงาน เป็นการประเมินสภาพงานปัจจุบัน และไม่เกี่ยวข้องกับ

ความคาดหวัง และการประเมินสภาพในอนาคตในองค์การ

2. ความคาดหวังต่อบทบาทภายในองค์การ ในปัจจุบันนี้สรุปได้ว่า แม้ว่าพนักงานไม่พึงพอใจในงาน แต่อาจจะไม่ลาออกจากรางงานแม้จะมีงานใหม่ เพราะมีความคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในงานปัจจุบัน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นในอนาคต เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายงาน เป็นต้น

3. ความคาดหวังต่อบทบาทที่เป็นทางเลือกภายนอกองค์การ มอบลีย์อธิบายว่า พนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานอาจไม่ลาออกจากรางงานเนื่องจากไม่มีโอกาสหรือทางเลือกในงานใหม่ แต่ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่พึงพอใจในงานปัจจุบันอาจจะลาออกจากรางงาน เนื่องจากมีโอกาสได้งานใหม่ที่น่าสนใจอย่างมากก็ได้

#### 4. ค่านิยมหรือแผนการที่ไม่เกี่ยวกับงาน

Hom and Griffeth (1994 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร, 2548, น.63) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการลาออกแบบบูรณาการไว้ว่า ปัจจัยนำของความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ขอบเขตหน้าที่งาน ความเครียดในบทบาทหน้าที่งาน ความผูกพันยึดติดในกลุ่มผู้ร่วมงาน เงินเดือน/ค่าตอบแทน การบรรลุสิ่งที่คาดหวัง และสภาพจิตอากรมณ์ ส่วนปัจจัยนำของความผูกพันขององค์การ ได้แก่ ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ การคาดหวังผลประโยชน์ที่ได้รับจากหน้าที่ในงาน ความมั่นคงในการจ้างงาน การลงทุนในการทำงาน ความจงรักภักดี เวลาและความคับข้องใจต่อพฤติกรรมการทำงาน สภาวะทางเลือกในงาน และแนวโน้มที่จะมีความผูกพัน ซึ่งความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การส่งผลซึ่งกันและกัน และยังร่วมกับตัวแปรสภาวะตลาดแรงงาน ได้แก่ อัตราการว่างงาน การเข้าถึงข่าวสารของทางเลือกของงานใหม่ ค่าใช้จ่ายในการโยกย้าย ซึ่งเป็น 3 ปัจจัยหลักในการคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับการผลจางาน ซึ่งส่งผลต่อการแสวงหางานใหม่ และทำการเปรียบเทียบทางเลือก จนถึงการลาออกในที่สุด

จากการสำรวจของ Branham (2005, p.2) พบว่า หัวหน้างานส่วนมากจะเชื่อว่า “เงิน” คือ สิ่งที่จะทำให้พนักงานจะคงอยู่กับบริษัทหรือจะลาออก และจากการศึกษาร่วมกันของ เบรนแฮมกับ Saratoga Institute โดยศึกษาจากพนักงานจำนวนเกือบ 20,000 คนในโรงงานจำนวน 18

แห่ง พบว่าร้อยละ 80-90 ของพนักงานที่ลาออกมีเหตุผลที่ไม่เกี่ยวข้องกับเงิน แต่ลาออกเนื่องจากเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับงาน หัวหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเหตุผลเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยผลัก(Push Factor) และปัจจัยที่ตรงกันข้ามกับปัจจัยผลักคือ ปัจจัยดึง(Pull Factor) ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีกว่า มีสวัสดิการในการทำงานที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว เมื่อพนักงานจะลาออกจากงาน พนักงานมักจะให้เหตุผลของการลาออกจากงานในการสัมภาษณ์ (Exit Interview) ว่าลาออกเนื่องจากได้งานใหม่และได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งเบรนแฮมกล่าวว่า โดยส่วนใหญ่พนักงานเลือกที่จะไม่บอกความจริง แทนที่จะบอกเหตุผลที่แท้จริงและก่อให้เกิดปัญหากับหัวหน้างาน ซึ่งหากองค์กรหรือหัวหน้างานด้วยสรุปว่าเหตุผลที่แท้จริงของการลาออกของพนักงานคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวก็จะทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และนอกจากจะทำให้เกิดการสูญเสียต่อองค์กรแล้ว ในที่สุดหัวหน้างานก็จะล้มพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัจจัยผลักดัน ซึ่งโดยมากจะเป็นก้าวแรกของการเข้าสู่หนทางที่เปิดให้พนักงานออกไปหางานใหม่ และในที่สุดพนักงานจะได้อาชีพใหม่ที่ได้อาชีพที่มากกว่าเดิม และจบท้ายลงด้วยการลาออก

89% ของหัวหน้างานเชื่อว่าพนักงานลาออกเนื่องจากปัจจัยเกี่ยวกับ “เงิน”	11% ของหัวหน้างานเชื่อว่าพนักงานลาออกด้วยเหตุผลอื่น
12% ของพนักงานลาออกเนื่องจากปัจจัยเกี่ยวกับ “เงิน”	88% พนักงานลาออกด้วยเหตุผลอื่น

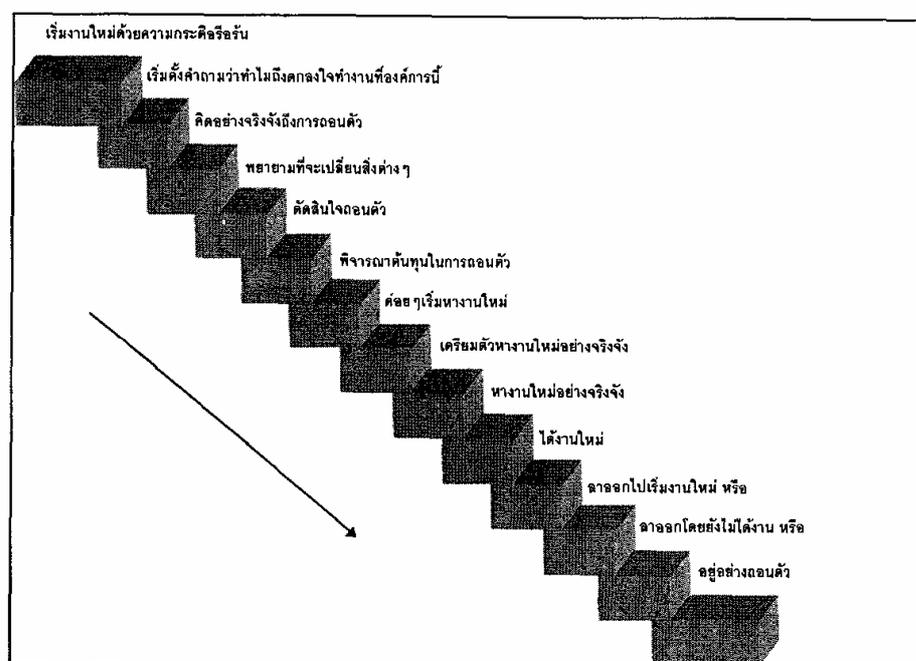
แผนภาพที่ 2.9 ทำไมพนักงานถึงตัดสินใจลาออก: สิ่งที่หัวหน้างานเชื่อกับสิ่งที่มีความจริง  
ที่มา: งานวิจัยของ Saratoga Institute, 2003

นอกจากนี้ เบรนแฮมยังเสนอว่า หากองค์กรพิจารณาเพียงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการลาออกอย่างเดียวนั้น ยังไม่เพียงพอ เนื่องจากพนักงานจำนวนมากก่อนที่จะลาออกจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นการถอนตัว เช่น ไม่ทำตามคำสั่งสัญญาในการทำงาน ขาดงานบ่อยๆ หรือบางกรณีอาจจะทำงานในทางตรงกันข้ามกับทิศทางของบริษัท และจากการสำรวจพบว่า เพียงร้อยละ 15 ของพนักงานที่แสดงพฤติกรรมถอนตัวนี้จะมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานคนอื่นๆ และมีผลต่อผลกำไรโดยรวมขององค์กรด้วย เนื่องจากพฤติกรรมถอนตัวของพนักงานอาจจะทำให้

ยอดขายตก เพราะลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจกับพนักงานที่มีพฤติกรรมการถอนตัวและนำไปสู่การถอนตัวของลูกค้า ซึ่งหากองค์กรสามารถแก้ปัญหาการถอนตัวของพนักงานได้ ก็จะสามารถแก้ปัญหาการลาออกได้ และจะสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรได้อีกด้วย

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ หากในอนาคตสภาพเศรษฐกิจของโลกปรับตัวดีขึ้น อัตราการจ้างงานก็จะเพิ่มมากขึ้น และหากเกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถก็จะนำไปสู่สงครามระหว่างองค์กรเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถ(Talent) ซึ่งหมายความว่า หัวหน้างานต้องปรับกระบวนการคิดใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อที่ว่าพนักงานส่วนใหญ่ลาออกเนื่องจากปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องหันมาพิจารณาว่าปัจจัยผลักดัน เป็นสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกจากงานของพนักงานหรือไม่ เพื่อจะได้สามารถหาทางป้องกันการลาออกจากงานได้ตั้งแต่เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมถอนตัว

Branham (2005, p.12) กล่าวว่า สิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องตระหนักคือ การลาออกจากงานของพนักงานไม่ใช่เป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่การลาออกของพนักงานมีกระบวนการ และกระบวนการนี้แสดงให้เห็นพฤติกรรมของพนักงานตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงานใหม่จนกระทั่งถึงขั้นตัดสินใจว่าจะอยู่หรือจะลาออกจากองค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีระยะเวลาที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล พนักงานบางคนอาจใช้เวลาเป็นปีก่อนที่จะตัดสินใจลาออก นั่นหมายความว่า หัวหน้างานมีโอกาสที่จะพูดคุยกับพนักงานก่อนที่พนักงานจะเข้าสู่ขั้นลาออกจากองค์กร



แผนภาพที่ 2.10 กระบวนการทั้ง 13 ขั้นตั้งแต่เริ่มงานจนถึงลาออกตามแนวคิดของเบรนแฮม

ที่มา: *The 7 Hidden Reasons Employees Leave* ของ Leigh Branham, 2005

อย่างไรก็ตาม มิใช่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานฝ่ายเดียวที่จะแก้ปัญหา ตัวของพนักงานเองก็มีความรับผิดชอบที่จะแจ้งให้หัวหน้างานรู้ถึงปัญหาของตนเอง และหาทางแก้ไข เพื่อให้สามารถทำงานอยู่ในองค์การต่อไปได้อย่างมีความสุข สิ่งที่จะช่วยในการสังเกตว่ากระบวนการตัดสินใจว่าจะลาออกของพนักงานกำลังจะเริ่มต้นมีด้วยกันหลายอย่างด้วยกัน อาทิเช่น การขาดงานบ่อย การมาทำงานไม่ตรงเวลา พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านลบ ซึ่งหากหัวหน้างานสังเกตเห็นประเด็นดังกล่าวและหาทางแก้ไขก็อาจจะสามารถระงับกระบวนการตัดสินใจจะลาออกจากงานได้ก่อนที่พนักงานจะลาออก

จากการสำรวจและวิเคราะห์ของเบรนแฮม และสถาบัน Saratoga พบว่า พนักงานจะเริ่มถอนตัวและคิดถึงการลาออกเมื่อความต้องการพื้นฐานหนึ่งประการ หรือมากกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งความต้องการพื้นฐานดังกล่าวได้แก่

1. ความต้องการเกี่ยวกับความเชื่อถือและไว้วางใจ (The need for Trust) คือ ความคาดหวังว่าองค์การจะทำตามที่ได้สัญญาไว้ มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม

2. ความต้องการมีความหวัง (The need for Hope) คือ ความเชื่อว่า พนักงานมีโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นในที่สุด

3. ความต้องการด้านความรู้สึกมีคุณค่า (The need to feel a sense of Worth) คือ ความรู้สึกเชื่อมั่นว่าหากพนักงานทุ่มเทในการทำงาน ทำงานเต็มความสามารถ ทำตามคำมั่นขององค์การ พนักงานจะได้รับการยอมรับและได้รับการตอบแทน และยังหมายถึงการได้รับการปฏิบัติเสมือนทรัพย์สินที่มีคุณค่า มิใช่เป็นเพียงต้นทุนด้านการผลิตในองค์การ

4. ความต้องการด้านความรู้สึกมีความสามารถ (The need to feel Competent) คือ ความรู้สึกคาดหวังว่าจะได้รับการจัดให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและเป็นงานที่ท้าทาย ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อสามารถทำงานได้เต็มความสามารถ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับและได้รับการชื่นชมหรือแนะนำเมื่อปฏิบัติงาน

เบรนแฮมได้เสนอสาเหตุ 7 ประการซึ่งเบรนแฮมสรุปว่า เป็นสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกจากงาน ซึ่งได้รับการสนับสนุนและยืนยันโดยการวิจัยต่างๆแล้ว ได้แก่

1. งานและสถานที่ทำงานไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวัง
2. งานไม่เหมาะกับคน
3. ไม่มีการสอนงาน หรือแนะนำงานอย่างเพียงพอ

4. โอกาสในการเติบโตและก้าวหน้ามีน้อย
5. มีความรู้สึกไม่มีคุณค่า และไม่ได้รับการยอมรับ
6. กัดดันจากการทำงานหนัก ขาดความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว
7. ไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจและขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหาร

#### ผลของการลาออก

การลาออกของบุคลากรในองค์การอาจก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่างๆ สรุปได้ดังนี้ (ภัทรา ศรีเจริญ, 2534, น.19 – 22)

#### 1. ผลต่อองค์การ

##### 1.1 ผลต่อค่าใช้จ่าย

การลาออกเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรง และทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการรับสมัคร คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม ได้แก่ ผลผลิต และประสิทธิภาพที่ลดลงในระหว่างการฝึกบุคลากรใหม่เพื่อมาแทนที่บุคลากรที่ลาออกไป

##### 1.2 ผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์การ

หากบุคลากรที่ลาออกจากองค์การไปเป็นผู้ที่มีความชำนาญ มีความสามารถสูงจะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ และอาจก่อให้เกิดความเสียหาย เสียชื่อเสียงได้

##### 1.3 ผลต่อกลุ่มสังคมในองค์การ

หากผู้ที่ลาออกจากองค์การไปเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญของกลุ่ม การลาออกของเขาจะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่โดยทำให้ปริมาณงานมากขึ้นและผลงานอาจมีประสิทธิภาพลดลง

##### 1.4 ผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร

การลาออกของบุคลากรที่เป็นผู้ที่เป็นที่เคารพ หรือเป็นที่รักใคร่ของบุคลากร อาจมีผลต่อทัศนคติ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์การ นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบว่า ยังมีทางเลือกอื่นๆที่เกี่ยวกับงานใหม่อีกมากมาย ในขณะที่แต่เดิมไม่เคยสนใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่

##### 1.5 ผลต่อการสูญเสียโอกาสที่ดีขององค์การ

การเปลี่ยนงานของบุคลากรอาจเป็นสาเหตุให้องค์การต้องระงับหรือเลื่อนโอกาสที่สำคัญ หรือโครงการที่ดี เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ

#### 2. ผลต่อบุคคล

##### 2.1 ผลต่อพนักงานที่ยังคงอยู่ในองค์การ

การที่มีพนักงานลาออกจากองค์กรไป ทำให้พนักงานที่ยังอยู่พยายามพิจารณาหาเหตุผลว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนอื่น ๆ ต้องลาออกจากงาน และทำให้เขาพยายามแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย นอกจากนี้ การที่เขาได้มีโอกาสรับรู้สภาพความเป็นจริงของหน่วยงานใหม่จะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานเดิม

## 2.2. ผลต่อพนักงานที่ลาออกจากองค์กร

พนักงานที่ลาออกจะสูญเสียประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากหน่วยงานเดิม เช่น ความอาวุโส ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ อาจเกิดความเครียดจากงานใหม่ ซึ่งหากไม่สามารถจัดการกับความเครียดนั้นได้ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่นและความสัมพันธ์ภายในครอบครัวได้

## 3. ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

### 3.1 ผลต่อราคาสินค้า

การที่บุคลากรลาออกจากงานไป จะมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดจากการลาออกและการรับพนักงานใหม่ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นไปด้วย

### 3.2 ผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

หน่วยงานหรือโรงงานที่ต้องการขยายกิจการอาจไม่สามารถทำได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร ทำให้การขยายการลงทุนต้องชะงักงัน หรือหยุดชะงัก

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าการลาออกส่งผลกระทบต่อทั้งบุคคลที่ลาออกไปและบุคคลที่ยังอยู่ในองค์กร โดยที่พนักงานผู้ลาออกจากองค์กรจะสูญเสียความอาวุโสในงาน ผลประโยชน์ และค่าใช้จ่ายในการหางานใหม่ เกิดความเครียด สูญเสียความสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และสายสัมพันธ์ของครอบครัว และในส่วนของพนักงานที่คงอยู่ในองค์กรจะมีภาระงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เครียด หรือเศร้าที่เสียเพื่อนร่วมงานไป (Mowday and Others, 1982, p.147 – 148) นอกจากนี้ การลาออกยังส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานใหม่ นอกจากนี้ ยังเกิดผลเสียหากการทำงานต้องหยุดชะงัก หรือการดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการลาออกที่เป็นผลจากประสบการณ์ต่างๆที่พนักงานได้รับจากองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กร ซึ่งสามารถทำนายความคิดที่จะลาออกจากองค์กร การที่พนักงานมีความคิดที่จะลาออก มักมีสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดความไม่พอใจที่จะทำงานในองค์กรต่อไป และเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร ไม่เต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร และลาออกไปในที่สุด

สอดคล้องกับความเห็นของBuchanan (1974, p.553) ที่ว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำให้ทำนายอัตราการเข้า - ออกจากงานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่าตัวแปรความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อองค์การ ขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องาน หรือเฉพาะแง่มุมหนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์การมีความคงที่มากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การโดยรวมก็ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์การ

Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974, p.603 – 609) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การทำนายการลาออกได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกเป็นการแสดงถึงรูปแบบการปฏิเสธต่อองค์การ ซึ่งไม่ใช่การปฏิเสธต่องาน ซึ่งสามารถทำงานในลักษณะเดียวกันที่องค์การอื่นได้ สอดคล้องกับการศึกษา Griffeth and Others (2000 quoted in Pare', online, 2001) ที่ทำการศึกษาวិเคราะห์ตัวแปรที่ทำนายการลาออก พบว่า ในกระบวนการผลงาน (withdrawal process) ความตั้งใจลาออกเป็นตัวทำนายการลาออกที่ดีที่สุด ตามด้วยความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงานตามลำดับ

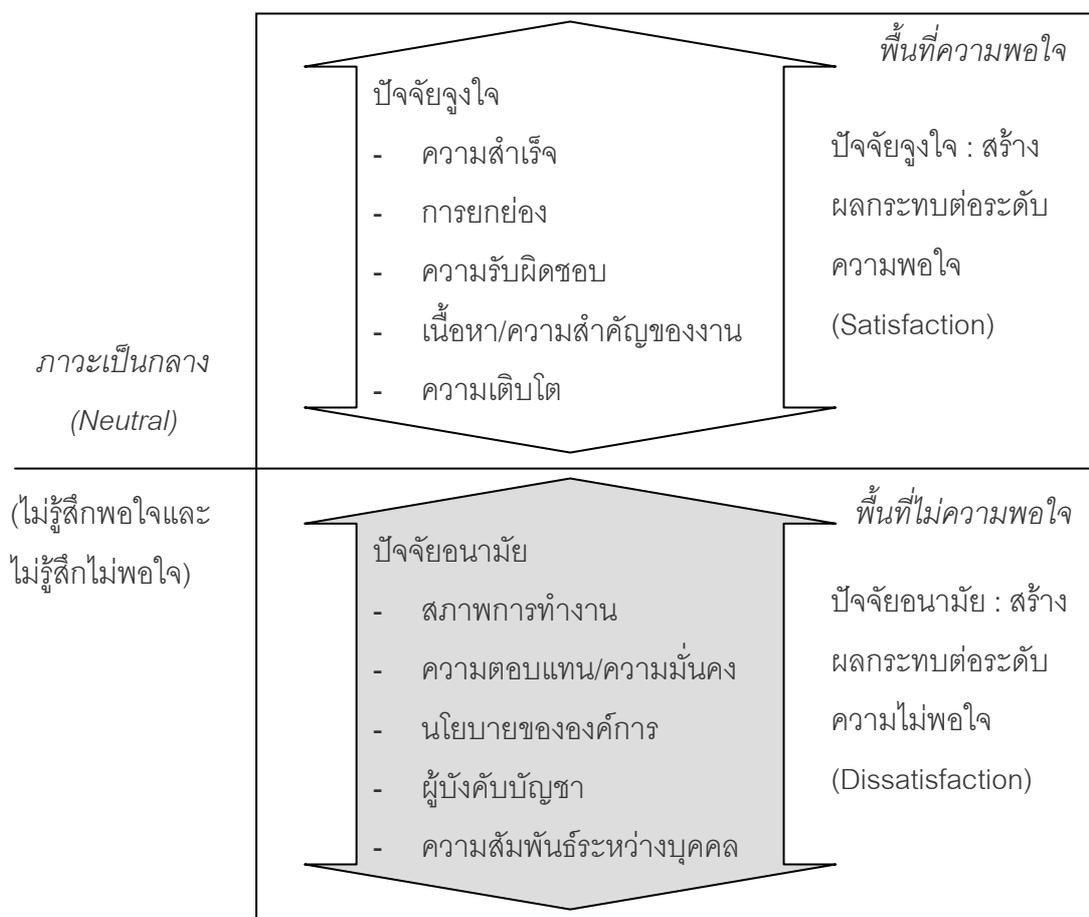
แม้ว่าจะมีสาเหตุหลายประการที่กระตุ้น ผลักดัน หรือดึงดูดให้พนักงานลาออกจากองค์การ ซึ่งสาเหตุที่พนักงานลาออกอาจเกิดการควบคุมขององค์การ เช่น แนวโน้มตลาดแรงงาน ภาวะสุขภาพ แต่ก็มีปัจจัยหลายประการที่เป็นปัจจัยด้านองค์การซึ่งอยู่ในขอบเขตของผู้บริหาร องค์การจะสามารถกระทำการเพื่อการดึงดูด และรักษาพนักงานไว้ไม่ให้ลาออก ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการบริหารจัดการและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยสนใจศึกษาการลาออก โดยผ่านมุมมองของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์การ ซึ่งพนักงานจะตัดสินใจจากประสบการณ์ที่ได้รับการปฏิบัติจากองค์การ ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ และการได้รับความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจลาออก ซึ่งประสบการณ์ต่างๆที่พนักงานได้รับจากนโยบายต่างๆขององค์การ อาจมีผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดที่จะลาออก ซึ่งความไม่พอใจเกิดขึ้นโดยที่พนักงานจะประเมินจากประสบการณ์ที่ตนได้รับการกระทำต่างๆจากองค์การ โดยพิจารณาการได้รับความยุติธรรมในเรื่องต่างๆ อีกทั้งนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงให้เห็นว่าองค์การให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงานและการดำเนินการที่แสดงให้เห็นว่าองค์การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานจะตอบ

แทนโดยการทุ่มเททำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ มีความผูกพันต่อองค์การ คงทำงานอยู่กับองค์การต่อไป แต่หากพบว่าองค์การไม่ให้คุณค่า หรือเห็นความสำคัญในการทุ่มเททำงาน ไม่ให้การสนับสนุนให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ไม่มีความยุติธรรมในองค์การ ก็จะส่งผลให้ลดความผูกพันต่อองค์การ และคิดที่จะลาออกจากองค์การในที่สุด

## ทฤษฎีความพอใจ

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของเฟรดเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Frederick Herzberg) โดยเฮอส์เบิร์กได้ทำการศึกษาแล้วพบว่า พนักงานไม่ได้คิดว่า “ความพอใจ” (Satisfaction) เป็นสิ่งที่อยู่ตรงกันข้ามกับ “ความไม่พอใจ” (Dissatisfaction) แต่ “ความไร้ซึ่งความพอใจ” (No satisfaction) ต่างหากที่อยู่ตรงข้ามกับความพอใจและ “ความไร้ซึ่งความไม่พอใจ” (No dissatisfaction) คือสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ หรือพูดง่ายๆ ก็คือแม้จะทำให้คนไร้ซึ่งความไม่พอใจได้ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะบังเกิดความพอใจ และในทำนองกลับกันการทำให้คนไร้ซึ่งความพอใจก็ไม่ได้หมายความว่าคนๆ นั้นจะบังเกิดความไม่พอใจ ข้อสรุปนี้นำเฮอส์เบิร์กไปสู่การพัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยที่ระบุว่า “ปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พอใจและการขาดแรงจูงใจของคนแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงจากปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจและแรงจูงใจ”

ปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พอใจนั้นเฮอส์เบิร์กเรียกว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ดังแสดงไปในแผนภาพที่ 2.7 โดยจุดกึ่งกลางภาพคือสภาวะเป็นกลาง (Neutral) เป็นภาวะที่พนักงานไม่รู้สึกรู้สีกว่าพอใจและไม่รู้สึกรู้สึกว่าไม่พอใจ ปัจจัยในกลุ่มแรกที่เรียกว่าปัจจัยอนามัยนั้นจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับล่างของคนเราและเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแวดล้อมของงาน (Job Context) เสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายขององค์การ ผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เมื่อไรก็ตามที่ปัจจัยอนามัยเหล่านี้บกพร่องหรือไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction) ขึ้นทันที แต่แม้ว่าจะมีปัจจัยอนามัยที่ดีก็ไม่ได้แปลว่าจะเกิดความพอใจ (Satisfaction) หรือแรงจูงใจขึ้นในงาน เป็นแต่เพียงว่าจะทำให้ความไม่พอใจลดหรือหมดไปเท่านั้นเอง เช่น การเปิดเพลงให้พนักงานฟังในขณะทำงาน หรือจัดหาหมอมารักษาประจำโรงงานอาจจะช่วยลดความไม่พอใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานไปได้บ้าง แต่ไม่ใช่ว่าจะเพิ่มความพอใจให้พนักงานได้



แผนภาพที่ 2.11 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบิร์ก

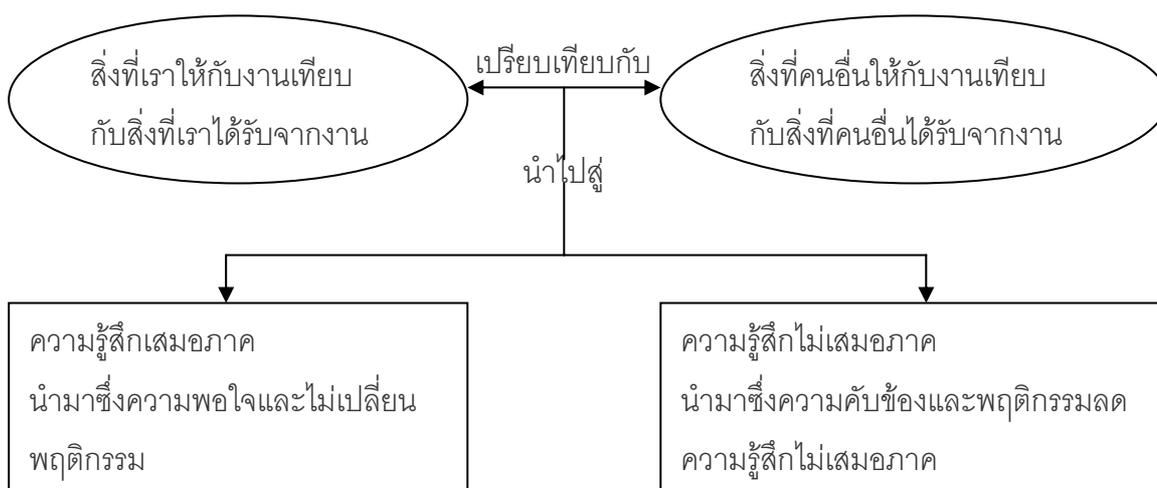
ปัจจัยในกลุ่มที่สองที่มีผลต่อความพอใจหรือปัจจัยสูงใจนั้นจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับสูงของเราและเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน (Job Content) เป็นส่วนใหญ่ เช่น ความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ เนื้อหาและความสำคัญของงาน และโอกาสที่จะเติบโตในงาน เฮอริสเบิร์กเชื่อว่าหากผู้บริหารสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดในงาน จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจ (Satisfaction) แต่แม้จะไม่มีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้แปลว่าจะเกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction) เป็นแต่เพียงพนักงานจะอยู่ในภาวะเป็นกลางคือไม่รู้สึกรพอใจและไม่รู้สึกรไม่พอใจเท่านั้น

ดังนั้นการทำงานของปัจจัยอนามัยและปัจจัยสูงใจจึงแยกจากกัน ปัจจัยอนามัยจะทำงานอยู่เฉพาะในส่วนขอพื้นที่ความไม่พอใจ ดังนั้นแม้ภาวะอันตรายและเสียงดังในการทำงานซึ่งมีผลต่อความไม่พอใจของพนักงานจะถูกขจัดออกไปก็ไม่ได้ทำให้พนักงานพอใจหรือเกิดแรงจูงใจแต่อย่างใด จนกว่าเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในปัจจัยสูงใจ เช่น ความท้าทาย

ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและการได้รับการยกย่อง เมื่อนั้นความพอใจและแรงจูงใจจึงจะบังเกิดขึ้น (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546, น. 274 – 275)

### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

พัฒนาขึ้นโดย เจ.สเตซี อาดัมส์ (J.Stacy Adams) บนหลักการว่า แรงจูงใจของคนเราจะถูกกระทบจากความรู้สึกหรือการรับรู้ (Perception) ว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมหรือเสมอภาคหรือไม่เมื่อเทียบกับคนอื่น โดยปกติคนในองค์กรจะประเมินความเสมอภาคจากสิ่งที่ใส่เข้าไปในงาน (Inputs) เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความพยายาม ความสามารถ ฯลฯ กับผลลัพธ์ (Outputs) ที่ได้จากงาน เช่น ค่าตอบแทน การยกย่อง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ หากสัดส่วนระหว่างทั้งสองสิ่งของตนเท่ากับของคนอื่น คนๆ นั้นก็จะเกิดความรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมหรือมีความเสมอภาค (Perceived Equity) แต่หากไม่เป็นเช่นนั้นก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค (Perceived Inequity) ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมติดตามมา



แผนภาพที่ 2.12 กลไกของการเปรียบเทียบในทฤษฎีความเสมอภาค

เมื่อเกิดความรู้สึกว่าไม่มีความเสมอภาค จะทำให้คนเกิดความรู้สึกอึดอัดคับข้องใจ และพยายามจะจัดการกับความไม่รู้สึกดังกล่าวด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อปรับให้สิ่งที่ให้และได้รับจากงานกลับเข้าสู่สภาพสมดุล

- เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ให้กับงาน (Change Inputs) เช่น ลดความทุ่มเทและความพยายามในงานลง เริ่มขาดงานบ่อยๆ
- เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ได้รับจากงาน (Change Outputs) เช่น เรียกร้องขอขึ้นเงินเดือน

- เปลี่ยนแปลงความรู้สึก/การรับรู้ (Change Perception) เช่น หันไปเปรียบเทียบกับคนอื่นแทนแล้วบอกตัวเองว่า “ถึงอย่างไร เรายังได้เงินเดือนมากกว่าอีกหลายๆ คน” หรือไม่ก็เปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินสิ่งที่ให้กับสิ่งที่ได้รับจากงานเสียใหม่ เช่น “ถึงจะได้เงินเดือนเท่ากันแต่เรายังได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานมากกว่าในฐานะอาวุโส” การเปลี่ยนแปลงความรู้สึกหรือการรับรู้เช่นนี้ก็เพื่อจะสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่ให้กับสิ่งที่ได้รับจากงานเมื่อเทียบกับคนอื่นนั่นเอง

- เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ (Change Situation) เช่น ลาออก (วิทยา ด่านอำรุงกุล, 2546, น.278 – 279)

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของอุตสาหกรรม

ภักดี ทองส้ม (2550) กล่าวว่า ระดับการใช้เทคโนโลยีในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. Labor Intensive คือ ใช้แรงงานเป็นหลัก โดยใช้เทคโนโลยีได้ตามสภาพที่จัดหามา แต่ไม่มีความเข้าใจที่ลึกซึ้ง
2. Skill Intensive เป็นระดับที่พัฒนาทักษะขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง โดยดัดแปลงเพื่อใช้งานได้อย่างเหมาะสม มีทักษะทางเทคโนโลยี
3. Technology Intensive เป็นระดับที่ใช้เทคโนโลยีขั้นเคลื่อน โดยออกแบบ ปรับปรุง และพัฒนาได้ระดับหนึ่ง แต่ไม่สามารถเปลี่ยนลักษณะหลักของผลิตภัณฑ์
4. R&D Intensive วิจัยและพัฒนาลักษณะหลักของผลิตภัณฑ์ได้

ในปี 1997 ทาง Ernst & Young Center for Business Innovation and Business Intelligence (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, ม.ป.ป.) ได้มีสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารกว่า 400 องค์กรทั่วโลกเกี่ยวกับความคิดเห็นในเรื่องของการบริหารความรู้ภายในองค์กร ซึ่งผลจากการสำรวจนี้มีประเด็นหลายประเด็นที่น่าสนใจได้แก่

- ผู้บริหารกว่าร้อยละ 87 มองว่าตนเองอยู่ในธุรกิจที่เป็น ‘knowledge-intensive’
- ความรู้ที่ผู้บริหารมองว่ามีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (ร้อยละ 97) ความรู้เกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (ร้อยละ 87) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรของตนมีความโดดเด่นหรือชำนาญ

(ร้อยละ 86) ความรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของตนเอง (ร้อยละ 85) ความรู้เกี่ยวกับตลาดหรือธุรกิจใหม่ๆ (ร้อยละ 83) และความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง (ร้อยละ 80)

- สำหรับประโยชน์ที่ผู้บริหารมองว่าจะได้รับจากการบริหารความรู้มากที่สุดนั้น ประกอบด้วย นวัตกรรมใหม่ๆ ประสิทธิภาพในการทำงาน การตัดสินใจที่ดีขึ้นความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้า ความยืดหยุ่นหรือความสามารถในการปรับตัวขององค์กร การเพิ่มพูนคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ตามลำดับ

จาก “นโยบายการพัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม” (ออนไลน์, ม.ป.ป.) กล่าวว่า การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีการปรับโครงสร้างการผลิตและการบริการ เพื่อรองรับเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยจากที่เคยเป็น Labor Intensive เปลี่ยนไปสู่ Knowledge Intensive คือต้องใช้ปัญญาความรู้มากกว่าใช้แรงงาน มีการพัฒนาบุคลากร สร้างสังคมความรู้ (Knowledge Society) การบริหารจัดการและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเสริม

จาก “การประมวลผลสถิติโดยเกณฑ์ขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization)” (ออนไลน์, ม.ป.ป.) ที่จัดประเภทแรงงานความรู้ตามลักษณะของสายอาชีพแล้ว แรงงานความรู้ จะหมายถึง บุคลากรกลุ่มที่ใช้ความรู้ในการทำงานเป็นหลัก หรือต้องใช้ความรู้เฉพาะ

เกรียงชัย ปิงประวัติ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงการแบ่งรูปแบบอุตสาหกรรม ว่าสามารถแบ่งได้เป็น

1. อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ
2. อุตสาหกรรมที่ใช้ทุนเข้มข้น (Capital Intensive) เน้นการผลิต เน้นการลงทุนขนาดใหญ่ (กระบวนยุทธ์ธุรกิจ: Entrepreneurism: ยุทธวิธีชิงชัยสไตล์ญี่ปุ่น, 2550) เช่น อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ เหล็กกล้า การต่อเรือ ปิโตรเคมี
3. อุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้เข้มข้น (Knowledge Intensive Industry) เน้นการสร้าง ความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์จากธุรกิจจากคู่แข่ง (กระบวนยุทธ์ธุรกิจ: Entrepreneurism: ยุทธวิธีชิงชัยสไตล์ญี่ปุ่น, 2550)

สมชาย จันทรศรีงาม (ม.ป.ป.) กล่าวว่า สังคมปัจจุบันในช่วงของการเคลื่อนย้ายอำนาจ (Power Shift) จากการดำเนินงานที่อาศัยความได้เปรียบด้านแรงงาน (Labor Intensive) หรือปัจจัยพื้นฐาน ทางธุรกิจมาเป็นการดำเนินงานที่อาศัยความได้เปรียบเชิงความรู้ (Knowledge Intensive) ซึ่งต้องอาศัย "บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker)" โดยบุคลากรกลุ่มนี้จะมี

ลักษณะที่แตกต่างจากแรงงานทั่วไป เช่น การศึกษาสูง ธรรมเนียม ค่านิยมและทัศนคติสมัยใหม่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารต้องปรับรูปแบบการจัดการ เพื่อให้เหมาะสมและจูงใจบุคคลเหล่านี้ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

### **แนวคิดด้าน Knowledge Worker**

ความหมายของ Knowledge Worker มีหลายความหมายดังนี้

บุคคลที่ทำงานโดยใช้ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ นักพัฒนาโปรแกรม คอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์ระบบ นักเขียนเชิงเทคนิค นักวิชาการ นักวิจัย รวมไปถึงนักกฎหมาย ครู อาจารย์ นักวิทยาศาสตร์ และนักศึกา (Lexicon, 2001)

บุคคลที่จัดว่าเป็น Knowledge Worker นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่ใช้ความรู้ในการทำงาน และใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร (Allee, 1997)

บุคคลในองค์กรหรือสถาบันที่ทำงานโดยใช้ความรู้ และใช้ความรู้ในการพัฒนางานที่ ทำอยู่ให้มีความเจริญงอกงาม รวมทั้งใช้ความรู้ในฐานะที่เป็นตัวการทำให้การจัดการความรู้ เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน โดยทำหน้าที่กระตุ้น ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ปรึกษา ให้ และอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดกิจกรรมความรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน เป็นผู้สร้างคุณค่าและมูลค่าขององค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ เป็นผู้ก่อให้เกิด มูลค่าทาง เศรษฐกิจ (บุญส่ง หาญพานิช, 2546)

สรุป Knowledge Worker หมายถึง บุคคลที่ทำงานโดยใช้ความรู้ ใช้ข้อมูล สารสนเทศ พัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบจนสำเร็จลุล่วงเจริญงอกงาม ก่อให้เกิดผลดีทั้งตนเองและองค์กร ประโยชน์ของ Knowledge Worker

ในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ความเป็น Knowledge Worker ของคนในองค์กรถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการ ความรู้ซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก ทั้งนี้เพราะ Knowledge Worker จะเป็นตัวการขับเคลื่อนให้เกิดการ เชื่อมโยงบุคคล ความรู้ สถาบัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีการทำงานทั้งของตนเอง และ ขององค์กร ถือได้ว่าความเป็น Knowledge Worker ของคนทั้งองค์กรจะทำให้ความรู้ แพร่กระจายไปสู่สาธารณะภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ และมี ประสิทธิภาพสูงสุด (Goupil, 2001 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546)

การแบ่งระดับของ Knowledge Worker

ระดับของ Knowledge Worker มีการแบ่งโดยใช้ดัชนี ลักษณะของงานที่ทำ และระดับความรู้ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนด สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ (Bennett, 2001 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546) ดังนี้

1. Knowledge Worker ระดับผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) ผู้บริหารการเรียนรู้ (CLO) ผู้บริหารเทคโนโลยี (CIO) ทั้งนี้เพราะระดับผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน นอกจากนี้ผู้บริหารจัดการความรู้ยังมีส่วนช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน (CEO) ในด้านการตัดสินใจ

2. Knowledge Worker ระดับทีม ประกอบด้วย บุคคลภายในและภายนอกองค์การ เช่น นักบริหาร นักวิชาการ นักวิชาชีพ นักวิเคราะห์ นักเทคโนโลยี ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความรู้ขององค์การ และเป็นตัวดำเนินการพัฒนาบุคคลอื่นในสถาบัน ในองค์การให้เป็นนักความรู้เกิดขึ้นอีกด้วย

3. Knowledge Worker ระดับบุคคล คือ บุคคลอื่นๆ ในองค์การที่ไม่ใช่ผู้บริหารจัดการความรู้และทีมนักความรู้ ซึ่งใช้ความรู้ทำงานในหน้าที่ของตนเอง และสามารถบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้ เช่น ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา เป็นต้น

#### หน้าที่และบทบาทของ Knowledge Worker

การเป็น Knowledge Worker จะมีบทบาทและหน้าที่พื้นฐานต่างๆ ไปที่นักวิชาการได้สรุปไว้ดังนี้ (Beteman, 1996 และ Hang, 1999 และ Goupil, 2001 และ บุญส่ง หาญพานิช, 2546)

1. แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
2. เก็บเกี่ยวความรู้ด้วยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนอย่างมองการณ์ไกล
3. เริ่มงานด้วยความหวัง กลุ่มจะเติบโต เปลี่ยนแปลงและเจริญงอกงาม
4. นำความรู้มาใช้ใหม่เมื่อผ่านการเรียนรู้แล้วอย่างเหมาะสม
5. ลดความซับซ้อนของเทคโนโลยีเมื่อมีความเป็นไปได้
6. บำรุงรักษา และบำรุงเครือข่าย
7. ทำความเข้าใจธรรมชาติที่เป็นจริงของข้อมูลสารสนเทศ
8. มีความรู้เป็นอย่างดีในข้อมูลสารสนเทศ
9. รับผิดชอบอย่างมีคุณธรรมของการทำงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ
10. สร้างคุณค่าให้องค์การ โดยการกลั่นกรองการตัดสินใจ

### คุณลักษณะของบุคคลที่เป็น Knowledge Worker

บุคคลที่เป็น Knowledge Worker จะมีคุณลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้ (Laxicon, 2001 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546)

1. มีความสามารถพิเศษในกิจกรรมด้านความรู้ ได้แก่ การรวบรวม การอธิบาย การทำให้มีเหตุผล การวิเคราะห์ การทำให้กระจ่างชัด การแสดงให้เห็น การปรับปรุง การแปลความ การเลียนแบบ การสื่อสาร และการประเมิน
2. ชอบทำงานเป็นทีม
3. ชอบทำงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ
4. ชอบใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกิจวัตรประจำวัน
5. ทำงานในหน่วยงานที่มีผลกระทบโดยตรงในสายงานจากล่างสู่บน

### แนวคิดของเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้

ปัจจุบันสังคมได้ปรับเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตไปสู่การบริการและความรู้ และองค์การชั้นนำส่วนใหญ่เชื่อว่า “ความรู้” คือสินทรัพย์ที่สำคัญอันจะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เพราะความรู้ลอกเลียนแบบกันยาก แต่ต้องบริหารจัดการเอง ทำให้กระแสตื่นตัวเรื่อง “การบริหารความรู้” ลุกเป็นไฟลามทุ่ง ขณะเดียวกันกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานขององค์ความรู้ หรือที่เรียกกันทับศัพท์ว่า “Knowledge Workers” ซึ่งเป็นพลังสำคัญของระบบเศรษฐกิจสังคมใหม่ก็กลายเป็นจุดสนใจมากขึ้น

มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า Knowledge Workers ไว้คล้ายๆ กัน ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้เริ่มใช้คำๆ นี้เมื่อ 30 กว่าปีที่แล้ว เพื่อเรียก “กลุ่มคนซึ่งเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การโดยแปลงและประมวลผลข้อมูลให้กลายเป็นข้อมูลข่าวสารใหม่ ซึ่งจะนำไปใช้ในการค้นหาและแก้ปัญหาขององค์การ” ส่วน W.C.Miller ซึ่งสนใจการพัฒนาทุนทางปัญญาในองค์การ กล่าวถึงคนกลุ่มนี้ว่า “เป็นกลุ่มคนที่ใช้สติปัญญาของตน ในการแปลงความคิดให้เป็นผลิตภัณฑ์ บริหาร และกระบวนการต่างๆ ในองค์การ” ขณะที่ R.R.Rogoski บอกว่า Knowledge Workers คือ “คนกลุ่มที่มีความสามารถในการรวบรวม ประมวล และวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนตัดสินใจเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์การ พวกเขาสร้างความร่วมมือและทำงานร่วมกับคนอื่น เรียนรู้จากผู้อื่น พร้อมที่จะเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด ไม่ใช่แค่เพียงแต่จะวิพากษ์วิจารณ์จับผิดผู้อื่น” ซึ่งแนวคิดนี้ ก็สอดคล้องกับของ V.Allee ที่กล่าวว่า Knowledge Workers นั้น “เรียนรู้ตลอดเวลา และตระหนักดีว่าความรู้นั้นล้ำสมัยได้”

กล่าวโดยสรุป Knowledge Workers คือคนที่แก้ปัญหา ใช้สติปัญญาไม่ใช่แรงงานหรือ  
 อุดมการณ์ประจำ พวกเขาต้องการความอิสระในการปฏิบัติงานสูง ใส่ใจต่อคุณภาพของการตัดสินใจ  
 และใช้วิจารณ์ญาน มีความรู้พื้นฐานที่คนอื่นเลียนแบบได้ยาก สามารถในการแยกแยะ สร้าง ใช้  
 และพัฒนาข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนองค์ความรู้ให้มีความลึกซึ้งขึ้นกว่าเดิม เพื่อผลประโยชน์คือ  
 ความสำเร็จขององค์กร (“Knowledge Workers : คนพันธุ์ใหม่ในองค์กรยุคเศรษฐกิจสังคม  
 ฐานความรู้”, ออนไลน์, 2551)

### Knowledge Based Economy

ในยุคของเศรษฐกิจใหม่ หรือ Knowledge Based Economy นั้น เราถือว่า “ความรู้” คือ  
อำนาจ ความรู้เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการตัดสินใจความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แม้ว่า  
 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) จะถือว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ แต่ปัจจัยหลักก็คือ  
 “ความรู้” เพราะถ้าเรามีมนุษย์ที่ไม่มีความรู้เลย สังคมนั้นก็ไม่มีคุณภาพ มีแต่ปริมาณ เช่น ประเทศ  
 ที่เป็น The best technology in the world คือ อินเดีย (บังกะล), เศรษฐีที่รวยที่สุดของโลกไม่ใช่  
 กลุ่มโอเปก แต่คือ บิล เกตต์ ซึ่งไม่ได้มีทรัพยากรเลย แต่อาศัยความรู้เทคโนโลยีจากอินเดีย โดยบิล  
 เกตต์มีความรู้ในการเอาทรัพยากร (resources) จากที่อื่นมาบริหารจัดการ (manage)

หัวใจสำคัญในเรื่อง Knowledge Based Economy คือ “ความรู้” จะนำไปสู่การสร้างผล  
 กำไรทางธุรกิจและเป็นปัจจัยในการผลิตที่สำคัญอันดับหนึ่ง

### ความแตกต่างระหว่าง Data กับ Information

ข้อมูล (Data) คือ ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ในทางเศรษฐศาสตร์เวลาดูข้อมูล ข้อมูลจะไม่มี  
 ความหมาย จนกระทั่งเราเอาข้อมูลนั้นมาดูในเชิงเปรียบเทียบ (Relative Thinking) เช่น เราอยู่ ณ  
 จุดใดของความดี เราดีขึ้นหรือแย่ลง เราสูงขึ้นหรือเตี้ยลงเมื่อเปรียบเทียบกับอีกคนหนึ่ง  
 เพราะฉะนั้น ในเรื่องของสารสนเทศจะเป็นเรื่องของเปรียบเทียบข้อมูล โดยอาจเปรียบเทียบ  
 ระยะเวลาที่แตกต่างกันหรือเปรียบเทียบดูว่าภาคใดของประเทศไทยรวยสุด-จนสุด เป็นต้น

ความรู้ (Knowledge) ความรู้ประกอบด้วยการนำสารสนเทศมาอธิบายรวมเข้าด้วยกัน  
 ซึ่งจะเป็นผลจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์จากเรื่องนั้นๆ ทั้งนี้ Knowledge มาจาก Information  
 แล้วเอา Information มาอธิบายซึ่งก็ยังไม่พอ เพราะฉะนั้น Knowledge จะเกิดขึ้นจากการวิจัย  
 เท่านั้น

ทักษะ (Skill) เป็นเรื่องของงานฝีมือ เมื่อเราทำบ่อยๆ จนเกิดทักษะแล้วจะเปลี่ยนแปลง  
 เข้ามา/ ยากมาก เพราะความเคยชิน ส่วน “ความรู้” จะเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วมาก โดยเฉพาะยุค

ของดิจิทัลหรือ Knowledge Based Economy และจะมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาอยู่เสมอ สุดท้ายที่สำคัญ คือ การบริหารความรู้ หรือการจัดการกับความรู้ นั้น ต่อให้สร้างนักวิจัยเยี่ยมยอด ขึ้นมามากมายแต่ไม่รู้จักบริหารนักวิจัยเหล่านั้นก็ไม่มี ความหมาย เราต้องบริหารจัดการนักวิจัย เหล่านี้ให้เป็น (“สถานการณ์การเมืองโลกปัจจุบัน.” ออนไลน์, 2549)

#### ความรู้ 4 แบบในทัศนะของ OECD (Organization for Economic Corporation Development)

กลุ่มประเทศ OECD มี 32 ประเทศ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มประเทศที่มีระดับความเจริญด้าน เศรษฐกิจเหนือกว่าประเทศกำลังพัฒนาระดับหนึ่ง (“สถานการณ์การเมืองโลกปัจจุบัน.” ออนไลน์, 2549)

1. Know what อายากรู้อะไร ความจริงเป็นอย่างไร “ความจริง” จะได้มาจากการเก็บ ข้อมูล

จากนั้นต้องตอบคำถามให้ได้ว่าทำไมเราต้องรู้ในเรื่องนี้ ทำไมอยากรู้ นั่นคือ การรู้เหตุ- ผลของสิ่งต่างๆ นั่นคือ ที่มาของงานวิจัย

Knowledge Based Economy นั้น เป้าหมายสุดท้าย คือ ให้คนที่อยู่แถวหลังได้มาอยู่ แถวหน้า สังคมจะแข่งขันด้วยปัญญา

2. Know why รู้อย่างไร การรู้อะไรจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไร (How to do) ต้องมี คำตอบอยู่ในใจอยู่แล้ว ถ้าใช้หลักเศรษฐศาสตร์ ก็คือ ทำอย่างไรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในที่นี้ คือ การเปรียบเทียบ (compare) กับสิ่งที่ได้ลงทุนไป นั่นคือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ทำอย่างไรนั้น อาจมีทางเลือกหลายวิธีในการหาความรู้ ขึ้นอยู่กับกระเป๋าเงิน แต่แต่ละคนมีวิธีการของตนเอง แต่ วิธีการที่ง่ายที่สุด คือ ดูว่า Resource ของเรามีเท่าไร แล้วเทียบกับประโยชน์ที่เราคิดว่าจะได้จาก สิ่งที่เราลงทุน คำว่า “ลงทุน” ในที่นี้ รวมถึง เวลาที่เสียไปด้วย อาจไม่ได้อยู่ในรูปของเงินทอง แต่ทุก อย่างทางเศรษฐศาสตร์จะตีค่าออกมาเป็นเงินได้หมด

3. Know how คำถามเกี่ยวกับ How เวลาจัดการในทุกเรื่อง ต้องเปรียบเทียบว่ามี ประสิทธิภาพหรือไม่ ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มี option หรือไม่มีทางเลือก ทำให้เราไม่รู้ว่าจะ เลือกอันไหนดีที่สุดหรือไม่ event ของเศรษฐศาสตร์เมื่อต้องอยู่ในโลกทุนนิยมเป็นเรื่องของทางเลือก (Choice) นักเศรษฐศาสตร์ที่ได้อรางวัลโนเบล คือ นิวตัน ฟริชแมน ใช้คำว่า Freedom of Choice ถ้า ไม่มีทางเลือกให้เลือกแล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่เลือกนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุด

4. Know who รู้ว่าใครเป็นผู้ที่มีความรู้ ธนาคารโลกจะสำรวจว่าในสังคมไทยใคร เป็นผู้รู้ แล้วคุยกับบุคคลคนนั้น โดยทำ ICT ประเทศไทยมี telecommunication conference 3

แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหานคร โดยความรู้ที่ธนาคารโลกได้ไป ไทยขอเทพไม่ได้เพราะ เป็นสัญญาว่าต้องทำลายทิ้งทันที และไทยต้องส่งต้นฉบับไปธนาคารโลกด้วย

เราอาจพบคำเหล่านี้ในที่ต่างๆ กัน คือ Production Based Economy หรือเรียกว่า P-Economy นอกจากนี้มี Knowledge Based Economy (K-Economy) หรือ เศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความรู้ หรือทุนนิยม นั่นคือ “ทุนนิยม” คือ เรื่องของการแข่งขัน ไม่ได้สอนให้เห็นแก่ตัว แต่สอนให้รู้ทันคน รู้ว่าบุคคลอื่นกำลังทำอะไรกับเรา และเราสามารถมีการต่อรองได้อย่างเสมอภาคหรือไม่

Paul Romer แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด( อ้างถึงใน “สถานการณ์การเมืองโลกปัจจุบัน.” ออนไลน์, 2549) ได้กล่าวว่า “ความรู้เป็นทรัพยากรเดียวเท่านั้นที่ไม่มีจำกัด เป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใช้มาก ยิ่งเติบโต” จะเห็นว่าทรัพยากรทุกอย่างใช้แล้วหมดไป เช่น มีแร่ดีบุก ใช้ไปก็หมด แต่ความรู้เป็นทรัพยากรเดียวที่ไม่มีจำกัด

Lester Thurow แห่ง Sloan School of Management (อ้างถึงใน “สถานการณ์การเมืองโลกปัจจุบัน.” ออนไลน์, 2549) ได้กล่าวว่า “เมื่อปัจจัยอื่นๆ ได้หลุดออกไปจากสมการของความสามารถในการแข่งขันแล้ว จะเหลือเฉพาะความรู้เท่านั้นที่เป็นเพียงปัจจัยเดียว สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว”

### ความหมายและลักษณะสำคัญของศัพท์

เรื่อง Knowledge Based Economy นั้น ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยต่างๆ ศึกษากันเป็นจำนวนมาก คณะผู้วิจัยจึงได้สรุปและจัดกลุ่มความหมายที่หลากหลายไว้ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** ใช้คำว่า Knowledge Based Economy, Knowledge Based Society, Knowledge Economy, Personalized Economy, New Global Economy, Learning Economy, Flexible Specialization

“ความรู้” เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาแบบยั่งยืน ความรู้นี้ต้องสร้างด้วยตนเอง เพื่อให้ต่างประเทศยอมรับในศักยภาพของประเทศเรา

ความรู้แบบยั่งยืน คือไม่ต้องพึ่งพิงใคร เช่น เศรษฐกิจพอเพียง มีน้อยใช้น้อย ส่วนการกูนั่นสามารถกู่ได้ระดับหนึ่ง

**กลุ่มที่ 2** แนวคิด Knowledge Based Economy ในกลุ่มนักเศรษฐศาสตร์ที่อดีตนายกรัฐมนตรี(ทักษิณ ชินวัตร) มักใช้คำว่า “เศรษฐกิจใหม่” (New Economy) คือ ระบบเศรษฐกิจซึ่งมีชื่อเรียกต่างๆ กัน เช่น Digital Economy, Internet Economy, Impulse Economy เพราะฉะนั้นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องซับซ้อนกันมากขึ้นในสังคมนี้ นั่นคือ จะเห็นว่าในเศรษฐกิจใหม่จะมี

ลักษณะที่เรียกว่า ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องซับซ้อนและความแตกต่างระหว่าง Knowledge Based Economy กับ New Economy จะมีความชัดเจนระดับหนึ่ง นั่นคือ ระดับมิติด้านเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีมหเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ New Economy (“สถานการณ์การเมืองโลกปัจจุบัน.” ออนไลน์, 2549)

นักเศรษฐศาสตร์จะมีอยู่ 2 แนวความคิด ถ้าเข้าใจ 2 แนวคิดนี้แล้วจะเข้าใจนโยบายที่รัฐบาลใช้อยู่ว่ารัฐบาลกำลังเดินไปในทิศทางใด ทุกอย่างที่เกิดขึ้นในสังคม เป็นการ Exercise ในแง่ของ Political Market Mechanism คือ กลไกของราคา เป็นระบบทุนนิยมที่มองกลไกว่าสามารถขับเคลื่อนและสามารถแก้ไขด้วยตนเอง นี่คือ ความคิดของ New Economy คือ Neo Classical ที่นิยมในเรื่องกลไกราคา นั่นคือ รัฐบาลอยู่เฉยๆ ไม่ต้องแตะต้องอะไร ทุกอย่างภาคเอกชน/ นักธุรกิจ จะปกป้องผลประโยชน์ของตัวเองโดยการมองว่าอะไรดี อะไรเป็นโอกาส เขาก็จะมาลงทุนในส่วนนั้น แต่ถ้าธุรกิจใดไม่ดี เขาก็จะออกไปเอง แต่ถ้ารัฐบาลเข้ามาเกี่ยวข้องโดยมาวางกฎ วางกติกาแล้วก็จะไม่เป็นไปตาม Natural Law หรือมีมือที่ไร้เงา (Invisible Hand) นั่นคือ เป็นการปรับตัวของมนุษย์โดยการใช้ราคา (Price) เป็นตัวกำหนด

เศรษฐศาสตร์มี 2 แนวคิด คือ 1) Classical โดย Adam Smith เขียนหนังสือ The Wealth of Nations ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจบอกว่าทุกอย่างให้เป็นไปตามกลไกราคา ที่เรียกว่า Invisible Hand 2) Keynesian โดย John Maynard Keynes ได้กล่าวว่า รัฐบาลต้องเข้ามาแทรกแซงเศรษฐกิจ ซึ่งต่อต้านแนวคิดของ Classical อย่างสิ้นเชิง

เศรษฐศาสตร์สำนัก Classical ตั้งแต่สมัย Adam Smith มองว่าความมั่งคั่งของประเทศจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อรัฐบาลทำหน้าที่เฉพาะ Function ที่สำคัญ เช่น 1) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ได้แก่ ถนน เขื่อน สะพาน 2) การป้องกันประเทศ ต่อมากมีแนวคิดที่เรียกว่า Neo Classic นั่นคือ รัฐบาลอาจทำรัฐวิสาหกิจได้บ้าง ต่อมาก็จะมีแนวคิดเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม (Liberalism หรือ Capitalism) จนกระทั่งเกิดวิกฤติเศรษฐกิจตกต่ำ (Economic Depression) ทั่วโลก ในปี 1936 John Maynard Keynes ออกมาโดยให้แนวคิด Keynesian Economic เป็นแนวคิดที่ต่อต้านลักษณะของ Classical นั่นคือ ปล่อยให้มันเป็นไปตามธรรมชาติไม่ได้เด็ดขาด รัฐบาลต้องเข้ามาแทรกแซงโดยการทำอะไรอย่างหนึ่ง ในยุคนั้นเสนอให้ม้งานที่เรียกว่า Public Work เช่น งานก่อสร้าง เป็นต้น ซึ่งประเทศไทยก็เคยใช้นโยบายนี้

ในความเป็นจริงจะมีผสมผสานกัน แต่แตกต่างกันในระดับดีกรีของการใช้ เช่น อเมริกา ค่อนข้างไปทาง Capitalism มาก แต่ตอนหลังก็เป็นเรื่องของทฤษฎี ขยายความ แยกออกมาเป็น Keynesian , Neo-Keynesian , New Economy New Classical Economy จากนั้นก็มี New

Keynesian หัวใจสำคัญของ 2 แนวคิด คือ แนวคิดหนึ่งนิยมขึ้นชมภาคเอกชนเป็นตัวนำ/หัวจักร ในการนำให้เศรษฐกิจมั่งคั่ง แต่อีกแนวคิดคือ Keynesian คอยจับตามองเศรษฐกิจว่าถ้าเมื่อใดมีภาวะทุพโตรมเนื่องจากคนขาดอำนาจซื้อ, ภาวะวิกฤติ, น้ำมันราคาผันผวน รัฐบาลก็จะพยายามปรับเพื่อไม่ให้เลวร้ายไปกว่าเดิม

ฝ่าย Classical จะมองเห็นปัญหาทางเศรษฐกิจในระยะยาว เป็นเรื่องของการ adjust ในระยะยาวว่าเมื่อคนเรียนรู้แล้วคนก็จะปรับตัวได้ แต่เศรษฐกิจ Keynesian คือเศรษฐกิจจะย่ำแย่กว่าจะเรียนรู้มันเราขอไม่ได้ ต้องลงมือทำอะไรสักอย่าง เช่น กองทุนมิยาซาว่า หรือ เงินบำนาญของคนชราที่ให้เราเอาออกมาใช้ได้ก่อน เป็นเทคนิคในการพยุงกำลังซื้อของประเทศ โดยการให้คนมีกำลังซื้อมากขึ้น เมื่อมีคนซื้อ คนขายก็ขายของได้ ผู้ผลิตได้กำไรดีเขาก็เอาเงินมาช่วยเหลือสังคม เช่น ให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

Classical จะมองปัญหาทุกอย่างเป็นระยะยาว แต่ Keynes มองระยะสั้น การแก้ปัญหาระยะสั้นคืออัดฉีดเงินเข้าไป เมื่อเกิดภาวะเงินเฟ้อก็พยายามขึ้นภาษีหรือใช้มาตรการที่จะทำให้คนลดการใช้จ่ายลง

**กลุ่มที่ 3** Information Society ยุคของสังคมโลกาภิวัตน์ที่เป็น Knowledge Based Economy ใครก็ตามที่เป็นเจ้าของ Information ผู้นั้นก็ชนะไปหลายเท่าแล้ว ใครได้ก่อนคนนั้นได้เปรียบ เพราะฉะนั้น สังคมสารสนเทศ (Information Society) เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 1990 อาจใช้คำว่า Information Economy/ Information Super Hiway

**กลุ่มที่ 4** E-Commerce พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นการค้าขายบน Internet/ บนคอมพิวเตอร์, E-Auction , E-Learning ธุรกิจตอนนี้ไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้าน อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบและการควบคุมภาษีก็ต้องวิวัฒนาการตามความเจริญเติบโตของธุรกิจด้วย

**กลุ่มที่ 5** Knowledge-Based Industries จะเห็นว่าในเรื่องของอุตสาหกรรมนั้นเป็นในลักษณะที่เรียกว่า KBI หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีพื้นฐานของความรู้ โดยปัจจุบันเราจะพบว่า อุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีอำนาจในการครอบครองความรู้ เช่น อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานต่างๆ ได้ในความหมายของ Knowledge Based Economy โดยคณะผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. **กลุ่ม OECD** แนวคิดในเรื่องสังคมเศรษฐกิจแห่งความรู้นั้น OECD จะใช้คำว่า Knowledge Based Economy ในการเรียกสังคมแห่งความรู้โดยเน้นที่สังคมธุรกิจ

2. **คณะมนตรีเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ** ใช้คำหลายคำ นั่นคือ หัวใจสำคัญในศตวรรษที่ 21 มีหลักว่า ความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลเป็นหัวใจสำคัญ เป็นยุคของ Information

ในเรื่องของ Information จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเรามี Knowledge Based Economy สิ่งที่จะตามมาใน 7 ลักษณะ คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงในการแบ่งงานระหว่างประเทศ การแบ่งงานระหว่างประเทศ มาจากแนวคิดที่ว่าถ้าใครมีต้นทุนต่ำกว่าในการผลิตสินค้านั้นก็ให้เขาผลิตไป
- 2) แบบแผนใหม่ของกิจกรรมทางธุรกิจ การเคลื่อนตัวจากระบบดั้งเดิมจนมาถึง Information Society มีการปรับตัวโดยแนวโน้มของธุรกิจต้องออกมาในเรื่องของ Timing, Speed
- 3) ความสามารถในการแข่งขันของระบบเศรษฐกิจและของบริษัทเอกชน เอกชน จะต้องเปลี่ยนจากการทำงานแบบเดิมๆ หรือ แบบ Family เป็นระบบ Organization
- 4) ก่อให้เกิดแบบแผนของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและของบริษัทเอกชน
- 5) ก่อให้เกิดสินค้าใหม่ที่ไม่เคยรู้จัก นั่นคือ Innovation
- 6) สร้างงานชนิดใหม่ ต้องดูว่างานชนิดนั้นคืออะไร
- 7) ก่อให้เกิดวิถีชีวิตแนวใหม่ เช่น อาหารการกิน

3. **ความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย แปซิฟิก** (Asia-Pacific Economic Cooperation-APEC) มองเรื่อง Knowledge Based Economy ในเชิงที่ว่า New Economy หรือ Information Society นั้น ที่แท้จริงทุกภาคส่วนของสังคมต้องพึ่งพาความรู้ที่สูง (Knowledge-intensive) ไม่ใช่ใช้เทคโนโลยีอย่างเดียว และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรด้วย เพราะหากไม่รู้เรื่องการบริหารจัดการ ความรู้ที่มีนั้นก็ไม่มีประโยชน์

จากแนวคิดเรื่องสังคมเศรษฐกิจความรู้(Knowledge Based Economy ) สามารถสรุปได้ว่าสังคมเศรษฐกิจความรู้(Knowledge Based Economy ) เป็นระบบที่ใหญ่ที่สุด การบริหารด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และอื่นๆ จะเข้ามาอยู่ภายใต้สังคมเศรษฐกิจความรู้ การเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจความรู้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจระหว่างผู้นำชาติ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจและประชาชนโดยส่วนรวม ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการเข้าสู่และพัฒนาสังคมเศรษฐกิจความรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ (1) ภาวะผู้นำ (Leadership) (2) วิสัยทัศน์ (Vision) (3) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่มีเอกภาพและประสานสอดคล้องกัน (Articulation of policies and a coherent strategy) (4) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ( Efficient

implementation)

### เงื่อนไขสำคัญในการส่งเสริมสังคมเศรษฐกิจความรู้

ทางเศรษฐศาสตร์จะมีเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับประเทศกำลังพัฒนา คือ (“สถานการณ์การเมืองโลกปัจจุบัน.” ออนไลน์, 2549)

1. เงื่อนไขด้านเศรษฐกิจ
2. เงื่อนไขด้านระบบการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ
3. เงื่อนไขด้านการศึกษา และการอบรม
4. เงื่อนไขด้านโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ

### ทฤษฎีว่าด้วยค่าจ้าง (The Theory of Wage)

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2547) กล่าวว่า ในระบบเศรษฐกิจแบบตลาด รายได้เบื้องต้น (รายได้ที่ยังไม่หักค่าใช้จ่ายต่างๆ และภาษีต่างๆ) ของบุคคลขึ้นอยู่กับความเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน ทุน และผู้ประกอบการ ดังนั้นรายได้เบื้องต้นจึงแตกต่างกันขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของปัจจัยการผลิตที่ครอบครองปัจจัยการผลิตแต่ละประเภทมีค่าตอบแทนหรือมีราคาแตกต่างกัน

เนื่องจากปัจจัยการผลิตแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน ทุน และผู้ประกอบการ และปัจจัยการผลิตแต่ละประเภทก็มีปัจจัยกำหนดแตกต่างกัน ดังนั้นการวิเคราะห์ตลาดปัจจัยการผลิตแต่ละประเภทจึงควรพิจารณาแยกจากกัน ในที่นี้เน้นการพิจารณาตลาดแรงงาน

พึงเข้าใจว่าค่าตอบแทนของแรงงานไม่เพียงแต่กำหนดจากกลไกราคาในตลาดเท่านั้น ยังอาจกำหนดจากปัจจัยของสถาบันสังคม (Social Institution) อีกด้วย อย่างเช่น สหภาพแรงงานที่มีอำนาจต่อรองสูง อาจทำให้แรงงานบางกลุ่มได้รับค่าจ้างสูงกว่าตลาดแข่งขันเสรีก็ได้ การเลือกปฏิบัติทำให้แรงงานสตรีได้รับค่าจ้างต่ำกว่าแรงงานบุรุษ การเก็บภาษีที่ขาดประสิทธิภาพอาจทำให้ผู้มีรายได้จากเงินเดือนต้องรับภาระภาษีมากกว่าผู้มีรายได้จากวิชาชีพอิสระ

#### ความหมายของค่าจ้าง

ค่าจ้างคือผลตอบแทนที่แรงงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งอยู่ในรูปของค่าจ้างรายวัน เงินเดือนและค่าจ้างเหมาจ่าย ค่าจ้างนับว่ามีความสำคัญที่สุดในบรรดาผลตอบแทนของปัจจัยการผลิตทั้งหลาย เพราะค่าจ้างเป็นแหล่งรายได้ใหญ่ที่สุดของประชาชน พิจารณาจากผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติเบื้องต้น (Gross National Products) ของประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทย

จะพบว่ามากกว่าร้อยละ 50 เป็นเงินเดือนและค่าจ้าง ดังนั้นนักเศรษฐศาสตร์จึงให้ความสนใจแก่เรื่องค่าจ้างเป็นพิเศษ ในฐานะที่เป็นแหล่งรายได้สำคัญของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าและบริการ

ค่าจ้างแบ่งได้เป็นค่าจ้างตัวเงิน (Money Wages) และค่าจ้างแท้จริง (Real Wages) ค่าจ้างตัวเงิน หมายถึง จำนวนเงินที่แรงงานได้รับเป็นค่าตอบแทนในการทำงานเพื่อการผลิต ส่วนค่าจ้างแท้จริง หมายถึง จำนวนสินค้าและบริการที่จะซื้อได้จากค่าจ้างตัวเงิน ค่าจ้างแท้จริงจึงแสดงถึงอำนาจซื้อ (Purchasing Power) ที่แท้จริง ค่าจ้างแท้จริงขึ้นอยู่กับค่าจ้างตัวเงินและราคาสินค้าและบริการทั่วไป หรือดัชนีราคาสินค้าผู้บริโภค (Consumer Price Index) ถ้าดัชนีราคาสินค้าผู้บริโภคเพิ่มขึ้นในอัตราสูงกว่าค่าจ้างตัวเงินที่เพิ่มขึ้น ค่าจ้างแท้จริงจะลดลง อนึ่ง ค่าจ้างที่ระบุในทฤษฎีค่าจ้างโดยทั่วไป หมายถึง ค่าจ้างแท้จริง โดยมีข้อสมมติว่าราคาสินค้าและบริการอยู่คงที่

#### ตัวกำหนดอุปสงค์และอุปทานแรงงาน

อุปสงค์แรงงาน คือ จำนวนต่างๆ ของแรงงานที่ผู้ผลิตยินดีจะจ้างมาทำงาน ณ อัตราค่าจ้างต่างๆ

โดยทั่วไปเส้นอุปสงค์แรงงานมีลักษณะแบบเดียวกับเส้นอุปสงค์สินค้า คือทอดลงจากซ้ายมาขวา เนื่องจากเราสามารถจำแนกแรงงานออกเป็นประเภทต่างๆ ตามคุณสมบัติ และความชำนาญเฉพาะด้าน เราจึงสามารถแสดงอุปสงค์แรงงานตามประเภทของแรงงาน

ตัวกำหนดอุปสงค์แรงงาน การพิจารณาฟังก์ชันอุปสงค์แรงงานใช้หลักเดียวกับอุปสงค์ต่อสินค้า โดยแบ่งตัวกำหนดเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวกำหนดโดยตรงคืออัตราค่าจ้าง/ค่าตอบแทน และตัวกำหนดโดยอ้อมตามตัวอย่างต่อไปนี้

1. เนื่องจากอุปสงค์แรงงานเป็นอุปสงค์สืบเนื่อง ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ต่อสินค้า จะส่งผลทำให้อุปสงค์ต่อแรงงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ยกตัวอย่าง ถ้าอุปสงค์ต่อข้าวราดแกงร้าน “ตาลเดี่ยว” เพิ่มขึ้น ร้านนี้ก็จะเพิ่มอุปสงค์ต่อแรงงานในการทำหน้าที่ต่างๆ เส้นอุปสงค์ต่อแรงงานจะย้ายขึ้นไปทางขวา ถ้าเหตุการณ์เป็นตรงข้าม เส้นอุปสงค์ต่อแรงงานจะย้ายลงมาทางซ้าย

2. การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการทำงานของแรงงาน ถ้าแรงงานได้รับการฝึกฝนเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงาน หรือการจัดระบบการทำงานใหม่ จะทำให้แรงงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการมากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงราคาปัจจัยการผลิตที่ใช้ร่วมกันหรือใช้ทดแทนกัน ในกรณีปัจจัยการผลิตที่ใช้ทดแทนกัน หากปัจจัยการผลิตที่ใช้ร่วมกันมีราคาสูงขึ้น จะทำให้ปริมาณการจ้าง

ปัจจัยการผลิตทุกตัวที่ใช้ร่วมกันลดลง ในทางตรงข้าม วิเคราะห์กลับกัน ยกตัวอย่าง รถแท็กซี่และคนขับรถเป็นปัจจัยที่ใช้ร่วมกัน หากราคาของแท็กซี่เพิ่มสูงขึ้น อุปสงค์ต่อคนขับรถก็ต้องลดลงด้วย

ในกรณีปัจจัยการผลิตที่ใช้ทดแทนกัน การขึ้นราคาของปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง จะทำให้อุปสงค์ต่อปัจจัยการผลิตอีกอย่างหนึ่งเพิ่มขึ้น ตรงข้ามกลับกัน ยกตัวอย่าง เครื่องจักรอัตโนมัติและแรงงานเป็นปัจจัยที่ใช้ทดแทนกัน ถ้าเครื่องจักรอัตโนมัติมีราคาลดลง หน่วยผลิตจะหันมาใช้เครื่องจักรแทนแรงงาน อุปสงค์ต่อแรงงานลดลง

กล่าวโดยสรุป หากอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนเปลี่ยนแปลง จะมีการย้ายจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งบนเส้นอุปสงค์เดิม หากมีการเปลี่ยนแปลงตัวกำหนดโดยอ้อม จะทำให้เส้นอุปสงค์แรงงานย้ายจากตำแหน่งเดิมทั้งสิ้น

อุปสงค์แรงงานจะมีความยืดหยุ่นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง โดยทั่วไปอุปสงค์แรงงานในระยะสั้นมักจะมีความยืดหยุ่นน้อยกว่าในระยะยาว เพราะในระยะสั้นมีปัจจัยการผลิตส่วนหนึ่งเป็นปัจจัยคงที่ (Fixed Inputs) ถ้าผู้ผลิตเพิ่มแรงงานซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตแปรผันมากเกินไป จะทำให้ผลผลิตรวมลดลงอย่างรวดเร็ว แต่ในระยะยาวผู้ผลิตสามารถเปลี่ยนแปลงจำนวนปัจจัยการผลิตทุกชนิด ถ้าค่าจ้างลดลง ผู้ผลิตอาจจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นได้มาก ในทางตรงข้าม ในระยะยาวหากอัตราค่าจ้างอยู่ในระดับสูง ผู้ผลิตสามารถใช้ปัจจัยการผลิตอื่นทำงานแทนแรงงาน ดังนั้นอุปสงค์ต่อแรงงานในระยะยาวจึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าระยะสั้น

อุปทานแรงงาน คือ จำนวนต่างๆ ของแรงงานที่แรงงานเต็มใจจะรับทำงาน ณ อัตราค่าจ้างต่างๆ

ตัวกำหนดอุปทานแรงงาน อุปทานแรงงานแต่ละประเภทในแต่ละท้องที่ในระยะเวลาหนึ่งจะมีมากหรือน้อย นอกจากจะขึ้นอยู่กับอัตราค่าจ้าง/เงินเดือนที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ยังขึ้นอยู่กับสิ่งอื่นๆ ซึ่งเป็นตัวกำหนดโดยอ้อมดังต่อไปนี้

1. จำนวนแรงงานประเภทนั้นในท้องที่นั้นและในระยยะเวลานั้น ซึ่งได้รับการฝึกฝนและมีความตั้งใจที่จะทำงาน
2. จำนวนแรงงานอีกส่วนหนึ่งที่พร้อมและเต็มใจจะรับการฝึกฝนเพื่อทำงานต่อไป ทำให้จำนวนแรงงานเพิ่มขึ้น แต่ถ้าเป็นงานบางอย่างซึ่งต้องใช้แรงงานที่มีความชำนาญเฉพาะอย่างหรือใช้เวลาในการฝึกอบรมนาน เช่น แพทย์ นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น แรงงานเหล่านี้ไม่สามารถเพิ่มจำนวนได้ในระยะสั้น

3. โอกาสในการชักจูงแรงงานจากท้องถิ่น แรงงานบางประเภทมีการย้ายถิ่นเพื่อหางานทำให้ท้องถิ่น หรือย้ายถิ่นหากมีสิ่งจูงใจเพียงพอ เช่น ค่าจ้างสูงกว่า สภาพที่ทำงานดีกว่า ตำแหน่งหรืออนาคตการทำงานดีกว่า เป็นต้น

4. จำนวนชั่วโมงที่แรงงานยินดีจะทำงาน ถ้าแรงงานยินดีทำงานเพิ่มชั่วโมงมากขึ้น อุปทานของแรงงานก็เพิ่มขึ้น

## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการรวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การพบว่ามีอยู่หลายงานวิจัยด้วยกัน ซึ่งรายละเอียดของงานวิจัยดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

จารุณี วงศ์คำแน่น (2537, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุตัว สถานภาพการสมรส อายุการทำงานในองค์การ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับงานด้านความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับงานด้านความเข้าใจในหน้าที่และบทบาทในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับองค์การด้านการกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ความน่าเชื่อถือขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันขององค์การ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับองค์การด้านขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ การเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนาและการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานด้านระบบการพิจารณาความดีความชอบ ผลตอบแทนที่ให้พนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสามารถสรุปผลลัพธ์ที่ได้เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การดังนี้ ความผูกพันต่อองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องาน และไม่มี ความสัมพันธ์กับความทุ่มเทที่ให้กับงาน แต่มีความสัมพันธ์กับความคงอยู่ของสมาชิกภาพ

ทัศนีย์ สร้อยฟ้า (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่ต่อเรือ พบว่า ปัจจัยด้านบริษัท ผู้จัดการ งาน ทีมงาน ความก้าวหน้าในงานหรือสายอาชีพ และลูกค่า มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและระดับตำแหน่ง มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

ธัชพล จันทรประสิทธิ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งเสริมการขาย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 78 คนที่ทำงานในบริษัท โฟรเพซชั่นแนล มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส เซส จำกัด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อนิยามความผูกพัน (ประกอบด้วยความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีชื่อเสียงขององค์กร โอกาสความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน) ในระดับมากระดับความผูกพันโดยรวมมาก และปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษา มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพการสมรสมีผลต่อความมีชื่อเสียงขององค์กรและมีผลต่อความก้าวหน้าในงาน

นิสตาร์ เวชยานนท์ (2545 อ้างถึงใน สมศรี พรประภาพงศ์, 2549, น.37-38) ศึกษาวิถีและรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ โดยศึกษาจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการสื่อสาร ธนาคาร บันเทิง ค้าขาย ปีโตรเคมี และธุรกิจด้านการให้บริการ จำนวน 20 บริษัท โดยการศึกษานี้มีประเด็นที่น่าสนใจคือ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งการวิเคราะห์กลยุทธ์จะแยกออกเป็น 3 ส่วนคือ กลยุทธ์ในการดึงดูด (Procurement Strategy) กลยุทธ์ในการจูงใจ (Motivation Strategy) และกลยุทธ์ในการรักษา (Maintenance Strategy) ประเด็นกลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า จากคำถามปลายเปิดที่ให้พนักงานในองค์กรตัวอย่างระบุกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ ผลที่ได้สามารถจัดอันดับจากมากไปหาน้อยได้ คือ 1. การมีสวัสดิการดี 2. การให้ผลตอบแทนเป็นเงิน 3. การมีโอกาสดำเนินงาน 4. การเลื่อนตำแหน่ง 5. การพัฒนาความรู้ของบุคลากรตลอดเวลา 6. การมีความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน 7. การมีความรักและเชื่อมั่นในองค์กร 8. ความมั่นคงในงาน 9. การให้ความสำคัญกับบุคลากร และ 10. การทำงานที่ทำหายตรงกับความรู้และประสบการณ์ โดยสรุปกล่าวได้ว่าองค์กรตัวอย่างจะเป็นองค์กรที่มีขนาดปานกลางถึงใหญ่และมีภาพพจน์ที่ดีในการบริหารงาน รวมทั้งประสบความสำเร็จซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้คนอยากเข้าทำงานกับองค์กร และองค์กรเองก็ใช้วิธีการทำงานให้น่าสนใจ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงาน และในขณะเดียวกันก็ไม่ละทิ้งการดูแลเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงในงาน รวมทั้งดูแลในเรื่อง

บทบาทของหัวหน้างาน ให้หัวหน้างานเป็นเสมือนผู้สอนมากกว่าเป็นนาย นอกจากนี้เพื่อรักษาให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ ผู้บริหารก็จะเน้นเรื่องการลงทุนในตัวพนักงาน สร้างความผูกพันให้ความเป็นกันเอง ให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นและทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539, น.บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แนวคิดของฮอฟสตีด (Hofstede, 1980) ในกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เป็นพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ 1 องค์การและพนักงานองค์การเอกชน 2 องค์การ ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างนี้กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในมิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ คือ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย และความเป็นหญิง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานรู้สึกว่างค์การมีวัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงแตกต่างกับตามที่ต้องการในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจกลุ่มนิยม ความเป็นหญิง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในมิติอื่น พนักงานมีการรับรู้ตามที่เป็นจริงไม่แตกต่างกับตามที่ต้องการ ในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานบริษัทมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติปัจเจกนิยม พนักงานธนาคารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกัน ในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและมิติความเป็นชาย นอกจากนี้ยังพบว่าในทุกองค์การ ช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการ มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

พริยา วิเศษจิตร (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน อายุงาน รายได้/ค่าตอบแทน มีผลต่อความพึงพอใจ และปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพ อายุ อายุงาน รายได้/ค่าตอบแทน มีผลต่อความผูกพันในองค์กร และพบว่าความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานและปริมาณงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในทุกๆ ด้าน (ด้านการแสดงตน ด้านความต้องการมีส่วนร่วม ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร) ยกเว้น ปัจจัยความพึงพอใจในงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการแสดงตนและด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กรเท่านั้น

ภคินี ดอกไม้งาน (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ

ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเต็มเวลาในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ระยะเวลาในการเดินทางมาทำงาน ความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ แต่ความพึงพอใจด้านหัวหน้างาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคง และด้านรายได้มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ

ภัทราพร อมรไชย (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจกองพิสูจน์หลักฐาน โดยประชากรที่ศึกษาเป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรทั้ง 6 กองกำกับการของกองพิสูจน์หลักฐาน จำนวน 93 คน พบว่า ปัจจัยด้านองค์การและงานที่ปฏิบัติ (ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์การ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผลป้อนกลับของงาน) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (ประกอบด้วยความพอใจต่อนโยบายขององค์การ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา) ปัจจัยด้านรางวัลจากการทำงาน (ประกอบด้วย ความพึงพอใจกับเงินเดือน ระบบการพิจารณาความดีความชอบ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน) ทั้งหมดมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

รชฎ ชยสดมภ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเนื่องจากการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง โดยศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิตจำนวน 2,534 คน ซึ่งเลือกจำนวนตัวอย่าง 335 คนจากพนักงาน 3 กะ กะละ 112 คน พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านจิตอาารมณั ด้านการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเงื่อนไขการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ อีกทั้งพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การด้วย

รุ่งอรุณ โพธิ์นิ่มแดง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกเครื่องสำอางค์ ศึกษากรณีบริษัทค้าปลีกเครื่องสำอางค์แห่งหนึ่ง พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และส่วนงานที่สังกัด มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

วุฒิพงษ์ เตชะดำรงสิน และคณะ (2537, บทคัดย่อ) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ของอาจารย์ จากปัจจัยต่าง ๆ 40 ปัจจัย ใน 6 ด้าน ปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความชอบในอาชีพการเป็นอาจารย์ และการมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รองลงมาคือ การมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามความต้องการ การได้อยู่กับครอบครัว สวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยในมหาวิทยาลัย และการมีพันธะสัญญาการให้ทุนตามลำดับ

ศิริพงศ์ อินทรวดี (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทักษะคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าทักษะคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทักษะคติต่อรางวัลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สุทธิพงษ์ เขียมศิริ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันของลูกจ้างรับเหมา ค่าแรงต่อองค์กรผู้ว่าจ้าง ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทฮีโนมอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 245 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา สถานภาพสมรส มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านความคิดเห็นต่อองค์กร (ประกอบด้วยความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีชื่อเสียงขององค์กร โอกาสความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน) ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สุนนา สิริบวรเกียรติ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่การตลาด บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และบริษัทหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน ภาระหนี้สิน ภาระในการอุปการะผู้อื่น ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านประเภทขององค์กร ขนาดขององค์กร และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549, น.9-17) ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง เป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อาทิ การดูแลสุขภาพพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมปลอดภัย การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอ การจัดทำกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง เช่น การพัฒนาสายอาชีพ การสื่อสาร คุณภาพชีวิต ภาวะผู้นำ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับที่น้อยกว่า

อาจารย์ นาคศุภรังษี (2540, น.บทคัดย่อ) สรุปผลการศึกษาไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ความพอใจนโยบายของโรงแรม ความพึงพอใจต่อเงินเดือน โอกาสความก้าวหน้า การได้มีส่วนแสดงความคิดเห็น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันในระดับกลางและระดับสูง

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541, น.บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น โดยแบ่งการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 มิติ คือ มิติงาน, มิติกลุ่ม และมิติบุคคล และแบ่งความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ, ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น มีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติ ซึ่งความแตกต่างทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, ระดับอายุ, ระยะเวลาปฏิบัติงาน, ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย และญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรธุรกิจประกันภัยอเมริกัน และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยอเมริกัน และญี่ปุ่นไม่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร แต่ทั้งนี้ก็มีเพียงปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งเท่านั้น ที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย นอกจากนี้ ยังพบว่า พนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานมากที่สุด ในขณะที่พนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่น และอเมริกัน มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐานน้อยกว่าตามลำดับ พนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่น มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรมากที่สุด รองลงมา

คือ พนักงานองค์การ ธุรกิจประกันภัยไทย และอเมริกันตามลำดับ โดยที่การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การ ธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น

Orpen (1993, p.577-579) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการฝึกให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การเพื่อตรวจสอบว่า องค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งจะมีอิทธิพลทางบวกต่อการฝึกพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่อ่อน ผลจากการศึกษากับพนักงานบริษัท 2 บริษัท รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 คน ปรากฏว่าพนักงานใหม่และการฝึกหัดโดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเฉพาะในองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งเท่านั้น

Rousseau (1990 อ้างถึงในวิลาลิณีญ์ นกน่วม, 2547, น.27) ได้ศึกษาหน่วยงานบริการ 2 หน่วยพบว่า ความพึงพอใจหรือวัฒนธรรมองค์การที่แสดงที่เรียกว่าวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับความชัดเจน ความถูกต้องขององค์การ ความพึงพอใจนาน ความคงอยู่และข้อเสนอแนะของผู้อื่นกับองค์การ ส่วนวัฒนธรรมเชิงตั้งรับ-เฉื่อยชาและวัฒนธรรมองค์การเชิงตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ทางลบกับสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น รุสโซเสนอว่าผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้สามารถสรุปผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์การ และผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ Employee Engagement ดังตารางที่ 2.1 และตาราง 2.2 ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์การ

ลำดับ	ผู้ศึกษา	ปีที่ศึกษา	ปัจจัยส่วนบุคคล						
			เพศ	อายุ	อายุงาน	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	สถานภาพ	เงินเดือน
1	ทัศนีย์ สร้อยฟ้า	2550		✓	✗	✗	✓		
2	รัชพล จันทรประสิทธิ์	2550				✓			

ลำดับ	ผู้ศึกษา	ปีที่ศึกษา	ปัจจัยส่วนบุคคล						
			เพศ	อายุ	อายุงาน	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	สถานภาพ	เงินเดือน
3	ภัทราพร อมรไชย	2544	✗	✗	✗	✗		✗	
4	พีรยา วิเศษ จิตร	2549	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	สุทธิพงษ์ เยี่ยมศิริ	2547		✗	✗	✓		✓	
6	ภคินี ดอกไม้ งาน	2546			✓	✗			
7	รุ่งอรุณ โพธิ์ น้อมแดง	2548	✓			✓	✓		
8	สุนณา ศิริ บวรเกียรติ	2542	✗	✗	✗	✗			
9	จารุณี วงศ์ คำแน่น	2537	✓	✗	✗	✗	✗	✗	
10	ศิริพงศ์ อินทรวดี	2541	✗	✗	✗	✗	✗		
11	Porter and Steers	1973		✓	✓				
12	Steer	1977		✓	✓	✓			
13	Steers and Porter	1979		✓		✓			
14	Steers and Porter	1983	✓	✓	✓	✓		✓	✓

จากตารางการสรุปผลการศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรพบว่ามีความหลากหลายและแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม คณะผู้วิจัยจึงสนใจ



จากตารางสรุปผลการศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อ Employee Engagement พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อ Employee Engagement ได้แก่ อัตราค่าจ้าง รูปแบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ การประเมินผลที่ยุติธรรม การป้อนกลับ การมีส่วนร่วมในการบริหาร โอกาสความก้าวหน้าในงาน วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิต ความสำคัญของงาน การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

คณะผู้วิจัยได้ทำการรวมกลุ่มปัจจัยดังกล่าว เป็นปัจจัยหลัก 3 ด้าน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ซึ่งรวมปัจจัยที่ได้กล่าวมาในด้าน ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ การประเมินผลที่ยุติธรรม การป้อนกลับ การมีส่วนร่วมในการบริหาร โอกาสความก้าวหน้าในงาน ความสำคัญของงาน เข้าไว้ด้วยกัน

2. ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน รวมปัจจัยด้านอัตราค่าจ้าง การประเมินผลที่ยุติธรรม การป้อนกลับ คุณภาพชีวิต การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า ไว้ด้วยกัน

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ คณะผู้วิจัยสนใจศึกษากรอบแนวคิดในการสำรวจวัฒนธรรมองค์การของ Cooke & Lafferty เนื่องจากมีการแยกวัฒนธรรมองค์การออกเป็นลักษณะต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่ได้มีการศึกษามาในด้านรูปแบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน