

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออกของวิศวกรในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ต้องการจะทำการศึกษา โดยจะนำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการลาออก
- 2.2 ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)
- 2.3 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 การพัฒนาแนวทางในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการลาออก

##### 2.1.1 ความหมายของการลาออกและความตั้งใจลาออก

Noorderhaven (1995 อ้างถึงใน ฐานปณพงษ์ บุญเพชร. 2550) ได้อธิบายเอาไว้ว่า การลาออกจากงานเป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคคลแต่ละคนใช้ในการเลือก เกี่ยวกับชีวิตการทำงานของเขาจากทางเลือกที่มีตั้งแต่ 2 ทางเลือกขึ้นไปว่าเขาจะยังคงทำงานต่อหรือลาออกจากองค์กรปัจจุบันที่เขาทำงานอยู่ แต่ก็อาจเป็นไปได้ที่บางคนเลือกที่จะทนทำงานไปสักระยะจนกว่าจะหางานที่ถูกต้องมากกว่าได้จึงค่อยลาออก

Pigors & Mayers (1973 อ้างถึงใน ปกรณ์ ลิมโยธิน. 2555 : 16) ได้ให้ความหมายของการลาออกจากงานเอาไว้ว่า การลาออกจากงาน หมายถึง การเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลง (Movement) ของบุคคลากรในการเข้าและออกจากองค์กร โดยครอบคลุมการเข้าทำงาน (Job Accessions) และการออกจากงาน (Job Separations)

ยุพา บาลเพียร (2547 : 10-11 อ้างถึงใน อรวรรณ วงศ์สนิท. 2555 : 26) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ลาออก” หรือ “เปลี่ยนงาน” เอาไว้ว่า หมายถึง การหยุดหรือเลิกจากการเป็นสมาชิกของ

องค์กรอย่างสมัครใจ โดยบุคคลนั้นๆ จะได้รับค่าชดเชยจากการมีส่วนร่วมในองค์กรนั้น ซึ่งนิยามนี้ เน้นการลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) และเน้นการแยกตัวออกจากองค์กรเท่านั้น ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง ย้าย หรือเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์กร ร

Tette and Meyer (1993 อ้างถึงใน Sajjad Ali Khan. 2013) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะค้นหาทางเลือกใหม่ๆ จากองค์กรอื่น

Ma & Trigo (2008 อ้างถึงใน Tuua Rinne. 2013 : 6) ได้อธิบายไว้ว่า ความตั้งใจในการลาออก หมายถึง ความมีสำนึกอย่างโดยตั้งใจและเจตนาที่จะทิ้งหรือออกไปจากองค์กร

Carmeli and Weisberg's (2006 : 193 อ้างถึงใน Tuna Cenkci. 2014) ได้ศึกษากระบวนการขั้นตอนของการจัดลำดับของการถอนตัวหรือความตั้งใจในการลาออกเอาไว้ดังนี้ 1. มีความคิดหรือคิดคำนึงเกี่ยวกับการลาออก 2. เกิดความตั้งใจที่จะค้นหาใหม่จากที่อื่น และ 3. เกิดความตั้งใจที่จะลาออก

DeTienne และคณะ (2012 : 380 อ้างถึงใน Tuma Cenkci. 2014) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออกว่า การตั้งใจในการลาออก หมายถึง การที่พนักงานมีจุดประสงค์ที่จะยุติตนเองจากการถูกจ้าง

Elizabeth Medina (2012) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออกจากงาน เอาไว้ว่า ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานหรือลูกจ้างที่จะค้นหาใหม่กับผู้จ้างใหม่ในปีถัดไป

Abassi and Hollman (2000 อ้างถึงใน Mohammad Reza Mehregan. 2013) ได้ให้ความหมายของการลาออกเอาไว้ว่า การลาออก หมายถึง การหมุนเปลี่ยนของบุคลากรในตลาดแรงงานอันได้แก่การหมุนเวียนระหว่างองค์กร การหมุนเวียนของตัวงาน และการหมุนเวียนของอาชีพ โดยเกิดขึ้นในขอบเขตระหว่างการถูกจ้างงานและการว่างงาน

ภิเชก จันท์เอี่ยม (2538 อ้างถึงใน ชนัดดา ยังสี. 2549 : 20) ได้สรุปความหมายของการลาออกจากงานเอาไว้ว่า การลาออกจากงานของบุคคลแบ่งเป็น 2 กรณีได้แก่

1. การลาออกโดยความสมัครใจของบุคคล (Employee Voluntary Turnover) หมายถึง การออกจากงานที่บุคคลเต็มใจที่จะพ้นจากสมาชิกของหน่วยงานหรือองค์กรก่อนการเกษียณอายุด้วยการลาออก หรือขอย้ายออกไปจากหน่วยงานนั้นๆ

2. การลาออกจากงาน โดยที่บุคคลไม่สมัครใจ (Employee Involuntary Turnover) หมายถึง การออกจากงานที่บุคคลไม่เต็มใจที่จะยื่นความจำนงออกจากงาน แต่มีเงื่อนไขบางอย่างทำ

ให้บุคคลนั้น ต้องออกไป เช่น เจื่อนไซ ด้านองค์การ เป็นต้นว่าหมดสัญญาจ้าง การเลิกกิจการ หรือ เจื่อนไซส่วนตัว โดยการออกจากงานโดยไม่สมัครใจนี้ยังรวมไปถึงการออกจากงานเพราะถูกบังคับ ให้ออกด้วย

กองวิชาการและวางแผน กรมแรงงาน (อ้างถึงใน นานารัก จงหาญ. 2552 : 6) อธิบาย เกี่ยวกับการลาออกจากงานเอาไว้ว่า หมายถึง การออกจากงานของลูกจ้างด้วยการลาออกโดยสมัครใจ ให้ออกเพราะมีความผิด เลิกจ้าง ถูกเกณฑ์ทหาร และอื่นๆ ได้แก่

1. ลาออก หมายถึง การที่ลูกจ้างลาออกจากงานโดยสมัครใจ เช่น ลาออกไปศึกษาต่อ ลาออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่น เป็นต้น

2. ให้ออกเพราะลดงาน หรือเลิกงาน หมายถึง การลาออกจากงานของคนทำงานซึ่ง นายจ้างให้ออกโดยไม่มี ความผิด เช่น หมดงาน หมดสัญญาจ้าง เลิกกิจการ เป็นต้น

3. ให้ออกเพราะทำความผิด หรือปลดออก หมายถึง การออกจากงานของคนทำงานโดย นายจ้างให้ออก หรือปลดออก เนื่องจากมีความผิดหรือหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน เช่น ทูจริต เกียจคร้าน ขาดงาน ผิดวินัย เป็นต้น

4. ให้ออกเพราะเหตุอื่นๆ หมายถึง การออกจากงาน โดยสาเหตุอื่นๆ นอกเหนือจากที่ กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น รับราชการทหาร ทูพพลภาพ เกษียณอายุ ตาย เป็นต้น

ณปภัช นาคเจือทอง (2552 : 27) ได้อธิบายโดยยกตัวอย่างของสาเหตุต่างๆ จากการ ลาออก ซึ่งอ้างอิงข้อมูลจาก Alexandra Hamilton Institute (1978) ที่ได้แบ่งสาเหตุการลาออกตาม ประเภทการลาออกโดยไม่สมัครใจ และการลาออกโดยสมัครใจ ดังนี้

### ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบสาเหตุของการลาออก

ออกโดยไม่สมัครใจ	ออกโดยสมัครใจ
ฝ่าฝืนกฎระเบียบ	เหตุผลส่วนตัว
เอาเงินไปผัน	ลาคลอด
กระทำผิดอาญาต่อนายจ้าง	แต่งงาน
ทะเลาะกับลูกจ้าง	ไปศึกษาต่อ
ไม่ปฏิบัติตามนโยบาย	ย้ายถิ่นที่อยู่

ที่มา: Alexander Hamilton Institute (1978) อ้างถึงใน ณปภัช นาคเจือทอง (2552 : 27)

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ออกโดยไม่สมัครใจ	ออกโดยสมัครใจ
ขาดงาน	หางานใหม่
กระทำผิดกฎหมาย	ไม่พอใจกับชั่วโมงการทำงาน
ยุบแผนก	ออกโดยไม่ให้เหตุผล
ถูกเลิกจ้างเพราะลดกำลังคน	ออกโดยไม่ยื่นหนังสือลาออก
ทำให้ทรัพย์สินเสียหาย	ไม่พอใจกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
ทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย	ปัญหาสุขภาพ
กระด้างกระเดื่อง	รับราชการ
ทะเลาะวิวาท	ไม่กลับมาหลังจากลาหยุดระยะยาว
เสพของมีนเมา	ไม่พอใจกับสภาพการทำงาน

ที่มา: Alexander Hamilton Institute (1978) อ้างถึงใน ฌปภัช นาคเจือทอง (2552 : 27)

## 2.1.2 สาเหตุของการลาออก

นานารัก จงหาญ (2552 : 12) ได้สรุปเอาไว้ว่า สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานลาออกนั้น ประกอบไปด้วย

1. งานหรือบรรยากาศในที่ทำงานไม่เป็นไปตามที่พนักงานคาดหวัง
2. งานไม่เหมาะกับคนหรือคนไม่เหมาะกับงาน
3. มีการสอนงานและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาตนเอง (Coaching and Feedback) น้อยมาก หรืออาจไม่มี
4. โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพต่ำ
5. ถูกมองว่าด้อยค่า รวมทั้งการไม่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้าผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน
6. ความเครียดที่เกิดจากการมีงานในความรับผิดชอบมากและขาดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
7. ขาดศรัทธา และความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร

### 2.1.3 ผลกระทบที่เกิดจากการลาออก

การลาออกจากงานนั้นส่งผลกับตัวองค์กรโดยตรงเพราะ การลาออกจากองค์กรของพนักงานนั้นถือเป็นภาระและต้นทุนขององค์กร เนื่องจากองค์กรได้ลงทุนในการพัฒนาบุคคลนั้นขึ้นมาและทำงานมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว การลาออกจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่าจะได้รับผลงานเป็นการตอบแทนจากบุคคลนั้น (Gilmer. 1971 : 265 อ้างถึงใน บุญรวม ไทยประเสริฐ. 2553 : 1) ทั้งนี้ สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543 : 22-24 อ้างถึงใน บุญรวม ไทยประเสริฐ. 2553 : 9) ได้อธิบายถึงผลกระทบที่ส่งผลต่อองค์กรจากการลาออกของพนักงานซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน เนื่องจากเมื่อมีการลาออก องค์กรต้องทำการหาพนักงานใหม่มาแทนที่ตำแหน่งที่ได้มีการเกิดการว่างลง ซึ่งกระบวนการต่างๆ ในการสรรหาในทุกๆ ขั้นตอนนั้นมีการสูญเสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

2. สูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน โดยที่พนักงานที่รับเข้ามาทำงานใหม่นั้น จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที แต่ต้องผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานก่อนเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในลักษณะเฉพาะขององค์กร โดยต้องให้การอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การฝึกอบรมสอนงานใหม่ทั้งหมด การให้การอบรมนี้จะทำให้เกิดต้นทุนขึ้น

3. ความยุ่งเหยิงในระบบการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานลาออกจะทำให้ระบบขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน จากการที่มีตำแหน่งว่างเกิดขึ้น การลาออกทำให้พนักงานผู้อื่นจะต้องประสานงานกัน หรือผลัดกันรับเอาภาระงานที่เกิดจากตำแหน่งว่างไปช่วยกันรับผิดชอบดูแล จนกว่าจะมีผู้ปฏิบัติงานใหม่ในตำแหน่งดังกล่าวเข้ามาดูแล

4. การทำให้พนักงานคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน พนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงซึ่งมีความสำคัญกับองค์กร จะส่งผลให้พนักงานคนอื่นๆ เกิดความไม่แน่ใจในการปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าวต่อไป

5. องค์กรสูญเสียภาพพจน์ หากองค์กรใดมีการลาออกของพนักงานในอัตราที่ค่อนข้างสูง จะทำให้ภาพรวมขององค์กรในสายตาของสาธารณะเสีย

6. ลดความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่ม เนื่องจากการเมื่อพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ความเข้าใจร่วมกันกับพนักงานอื่นๆ ภายในองค์กร ทั้งในด้านการสื่อสาร ความเข้าใจในงาน จะไม่มีคุณภาพเท่ากับพนักงานเดิมที่ลาออกไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า หรืออาจเกิดความเสียหายในการปฏิบัติงานได้

ซึ่งสอดคล้องกับ สกาวรัตน์ อินทสมบัติ (2543 อ้างถึงใน สนธิยา บุญเรือง, 2551 : 13) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรของพนักงานเอาไว้ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เมื่อมีการลาออกก็ต้องมีการหาบุคคลเข้ามาทำงานทดแทนในตำแหน่งงานที่ว่างขึ้น กระบวนการในการสรรหา คัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้ายที่ทางองค์กรจะตกลงจ้างงานบุคคลใหม่นั้น ต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายของทางองค์กรจำนวนมาก

2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องจากว่าพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะยังไม่มีความสามารถมากพอที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือแม้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ก็ไม่สามารถที่จะทำได้เต็มที่เท่าพนักงานเก่าคนอื่นๆ พนักงานที่เข้ามาใหม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝน ฝึกอบรม และเรียนรู้งานใหม่ กระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีค่าใช้จ่ายและจำเป็นต้องใช้เวลา

3. ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน การลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์กรในรูปของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน ทำให้ระบบหรือขั้นตอนต่างๆ ขาดความต่อเนื่อง แม้ว่าจะได้พนักงานใหม่เข้ามาแต่อาจต้องใช้เวลาสักระยะเวลาในการที่จะรอให้พนักงานใหม่นั้นปรับตัวเรียนรู้งานเพื่อให้กระบวนการ หรือการประสานงานต่างๆ คล่องตัวได้เช่นเดิม

4. การทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเสียขวัญ เกิดจากการที่มีพนักงานลาออกนั้นเป็นที่รู้จักของสมาชิกคนอื่นๆ หรือบางครั้งบุคลากรที่ลาออกนั้นเป็นพนักงานตำแหน่งสูงที่เป็นที่รู้จักว่ามีความสำคัญในองค์กร จะทำให้พนักงานหรือบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กรเกิดความเสียขวัญกำลังใจ เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร หรืออาจไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป ทำให้เริ่มมองหาช่องทางในการทำงานที่อื่นหรือองค์กรอื่นแทน

5. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร เพราะองค์กรที่มีการลาออกของพนักงานมากหรือมีบ่อยจะทำให้สาธารณชนมององค์กรไม่ดี

6. ลดคุณภาพในการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงานพนักงานใหม่ที่เข้ามา แต่ในขณะเดียวกันคุณภาพในการสื่อสารจะลดลง

Alexandra Hamilton Insitute (1978 อ้างถึงใน ณปภัช นาคเจือทอง, 2552 : 28) ได้อธิบายถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกรณีที่มีพนักงานออกจากงาน (ตัวเลขของปี 1978) ดังนี้

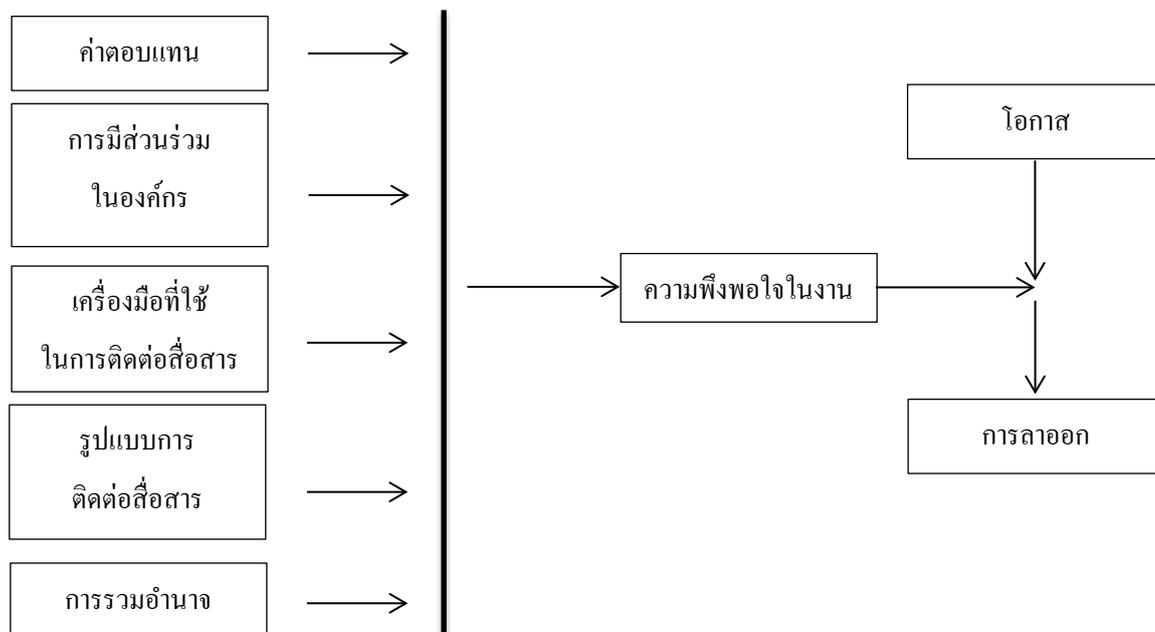
- 1% ค่ารับสมัคร
- 2% ค่าสัมภาษณ์
- 0.5% ค่าเอกสาร
- 5% ค่าฝึกอบรม
- 10% ค่าสูญเสียเนื่องจากพนักงานใหม่ขาดความชำนาญ
- 4% ค่าความสูญเสียระหว่างการดำเนินเรื่องให้ออก
- 0.5% ค่าเอกสารให้ออก
- 23% ของรายได้ทั้งปี

นอกจากนี้ สกาวรัตน์ อินทสมบัติ (2543 อ้างถึงใน สนชยา บุญเรือง, 2551 : 13) ยังได้ศึกษาต่ออีกว่า การลาออกจะลดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรและลดความสัมพันธ์ทางสังคม รวมทั้งสูญเสียความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ลาออกไป ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ได้

ดังนั้นจากการศึกษาแนวคิดที่รวบรวมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จะทำให้สรุปได้ว่าการลาออกนั้นส่งผลให้เกิดความสูญเสียและเกิดความเสียหายต่อทั้งตัวองค์กรและตัวพนักงานภายในองค์กรทั้งสิ้น ผู้วิจัยจึงสนใจจะทำการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก โดย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะยึดความหมายของการลาออก ตามแนวคิดของ Bluedom (1978 อ้างถึงใน ดุสิตา เครือคำปิว, 2551 : 38) ซึ่งให้ความหมายของ การลาออก ไว้ว่า การลาออก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการเป็นสมาชิกองค์กรของพนักงานจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง โดยเน้นที่การลาออกโดยสมัครใจ แต่ไม่รวมถึงการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกที่พนักงานควบคุมไม่ได้ อันได้แก่ การเกษียณอายุ การตาย การเจ็บป่วยร้ายแรง การถูกปลดออก และการไล่ออก

### 2.1.4 ตัวแบบ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก

ตัวแบบการลาออกของไพร์ซ์ (Price, 1977 อ้างถึงใน สงกรานต์ เซขเล็ก, 2553 : 9) ไพร์ซ์ ได้สร้างตัวแบบการลาออกจากงานโดยกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพร์ซ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก สงกรานต์ เซขเล็ก (2553 : 9)

จากภาพที่ 2.1 ซึ่งแสดงให้เห็นลักษณะของตัวแบบของการลาออก เราสามารถมองลักษณะของตัวแปรที่ส่งผลต่อการลาออกในมุมมองกว้างๆ ออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อันได้แก่ ค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การรวมอำนาจ

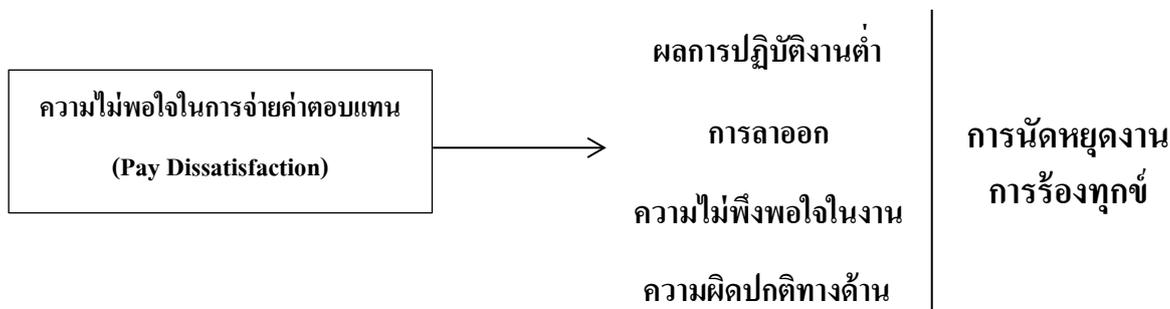
2. ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร อันได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานนี้จะเป็นตัวกลางของปัจจัยต่างๆ ก่อนจะไปผนวกกับโอกาสเพื่อทำให้เกิดการตัดสินใจในการลาออกของพนักงาน ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยใดๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ก็อาจส่งผลต่อแนวโน้มในการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานได้

3. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสในการเลือกงานใหม่มีมากน้อยเพียงใด สาขาอาชีพที่ตัวบุคคลากรมีความรู้ คุณวุฒิทางการศึกษา อาจทำให้มีโอกาสในการได้งานใหม่มีมากน้อยไม่เท่ากัน

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของลอว์เลอร์ (Lawler, 1971 : 105 อ้างถึงใน สงกรานต์ เขยเล็ก, 2553 : 10-11) พอดีสรุปเพื่ออธิบายได้ว่า การที่บุคคลลาออกจากงานมีสาเหตุมาจากการที่ไม่พอใจค่าตอบแทน (Pay Dissatisfaction) ซึ่งผลจากการไม่พอใจในค่าตอบแทนทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรม โดยมีปฏิกริยาโต้ตอบ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานต่ำลง
2. การนัดหยุดงาน
3. การร้องทุกข์
4. การลาออก
5. เกิดความไม่พอใจในงาน
6. เกิดความผิดปกติทางจิตใจ

โดยสามารถสรุปตัวแบบจากแนวคิดของลอว์เลอร์ (Lawler, 1971) ได้ดังภาพที่ 2.2

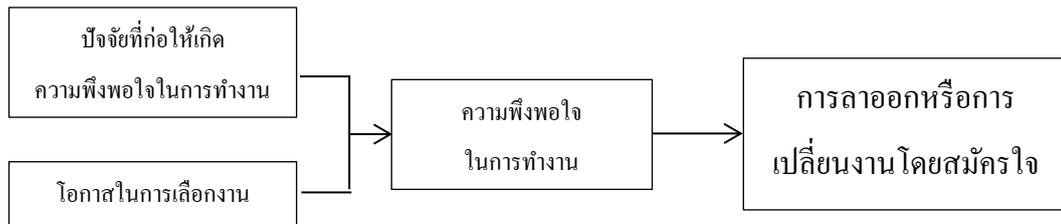


ภาพที่ 2.2 ผลกระทบจากการไม่พอใจในค่าตอบแทนตามแนวคิดของลอว์เลอร์

ที่มา: สงกรานต์ เขยเล็ก (2553 : 11)

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงสาเหตุการลาออกและพฤติกรรมที่พนักงานมักจะแสดงออกมาก โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะเปรียบเสมือนสัญญาณที่คอยบ่งบอกว่าพนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออก หากองค์กรไม่แก้ไขปัญหาก็อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้

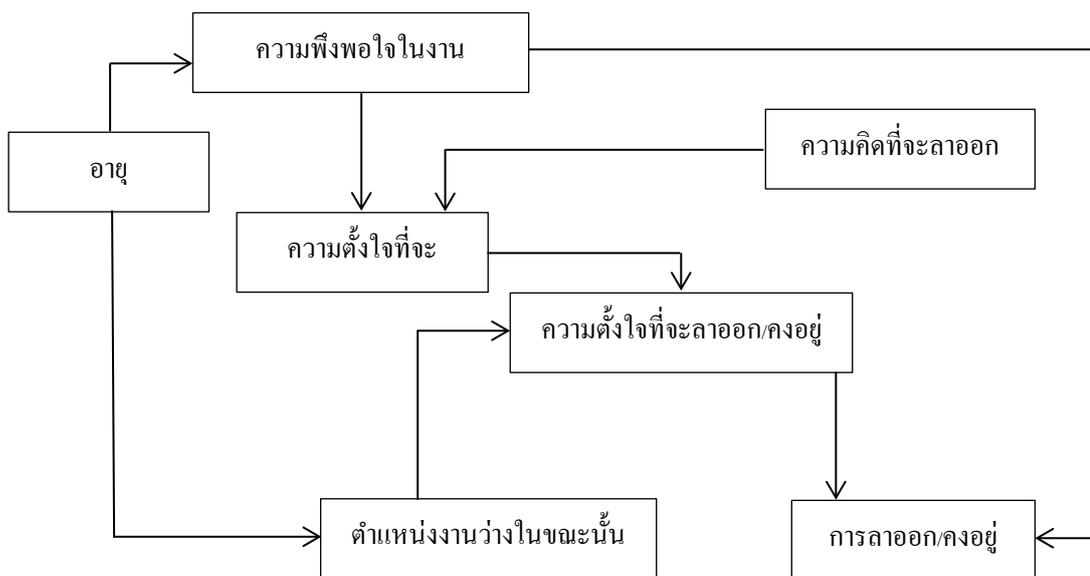
Bluedorn (1982 อ้างถึงใน อรวรรณ วงศ์สนิท. 2555) ได้ศึกษาและวิจัยทดสอบตัวแบบการลาออกของ Price แล้วเสนอตัวแบบการลาออกตัวใหม่ที่ได้ทำการปรับปรุงขึ้น ยึดแนวคิดโดยการมองว่าโอกาสในการเลือกงานน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานด้วย เนื่องจากมีการเกิดความรู้สึกเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันกับองค์กรอื่นๆ



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการลาออกที่ปรับปรุงขึ้น โดย Bluedorn

ที่มา: อรวรรณ วงศ์สนิท (2555 : 34)

Mobley และคณะ (1982 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก. 2553 : 12) ได้พบว่า ความไม่พอใจในงานเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลมีความคิดที่อยากจะลาออก ต่อมาบุคคลจะเริ่มมองหางานใหม่ และเมื่อบุคคลสามารถพบงานใหม่แล้วบุคคลจะทำการตัดสินใจว่าจะอยู่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน หรือจะทำการลาออกไปทำงานที่องค์กรอื่น โดยตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออกคือ ตำแหน่งงานที่ว่างในขณะนั้น



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley et.al.

ที่มา: สงกรานต์ เชยเล็ก (2553 : 11)

## 2.2 ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

### 2.1.2 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

Paul E. Spector (1996) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ตัวแปรทางทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลรู้สึกอย่างไรกับงานของเขา

Dunnette and Locke (1976 อ้างถึงใน Ahmad Faisal Mahdi. 2012) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจหรือความรู้สึกเชิงบวกซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินที่ตัวงานหนึ่งๆ หรือประเมินจากประสบการณ์ในงาน

Hoppock (1935 อ้างถึงใน Brikend AZIRI. 2011) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การผสมผสานกันของจิตวิทยา สรีระวิทยาและสถานการณ์ทางสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลให้บุคคลรู้สึกอย่างแท้จริงที่จะพูดว่า “ฉันรู้สึกพอใจในงานของฉัน”

Vroom (1964 อ้างถึงใน Brikend AZIRI. 2011) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การปรับตัวทางอารมณ์ในด้านของสิ่งที่ปัจเจกชนรู้สึกกับบทบาทของงานที่พวกเขาทำในปัจจุบัน

Spector (1997 อ้างถึงใน Esra Alniacik. 2013) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ขอบเขตที่ใช้บอกว่าคุณรู้สึก “ชอบ” (พึงพอใจ) หรือ “ไม่ชอบ” (ไม่พึงพอใจ) ในงานของเขาหรือไม่

Good (1973 อ้างถึงใน สุธานีช์ นุกูลอึ้งอารี. 2555) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความรู้สึกพอใจอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่

กิติมา ปริดีดิลก (2539 อ้างถึงใน สุธานีช์ นุกูลอึ้งอารี. 2555) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและแรงจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัตินั้น ได้รับการตอบสนอง อันจะเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเต็มใจ หรือมีความผูกพันกับงานและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Cranny, Smith, and Stone (1992 อ้างถึงใน Toby Marshall Egan, 2004) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ของพนักงานที่รู้สึกกับงานของเขาซึ่งเกิดจากการเปรียบเทียบกันระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับผลลัพธ์จริงๆ ที่ได้รับจากการทำงาน

จากการศึกษาความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน สามารถให้ความหมายได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางอารมณ์ถึงความชอบหรือความไม่ชอบอันเกิดจากการความรู้สึกของพนักงานที่วัดจากบรรทัดฐานของความต้องการของความพึงพอใจที่ตั้งเอาไว้โดยตัวพนักงานเองผ่านทัศนคติที่ใช้ตัดสินจากจิตใจ ร่างกาย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

นพคุณ นิสามณี (2547) ได้อธิบายเอาไว้เกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีความพอใจในการทำงานของ Maslow (1987) โดยที่ Maslow ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์จะมีความพึงพอใจในการทำงานถ้าหากว่างานนั้นให้การตอบสนองในสิ่งที่เขาต้องการได้ ซึ่ง กานดา จันทร์แย้ม (2556) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow เอาไว้ว่าสามารถแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น โดยเรียงลำดับขึ้นจากความต้องการพื้นฐานไปสู่ความต้องการสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อการดำรงชีวิตเอาไว้ อันได้แก่ ความต้องการอาหาร ความต้องการที่อยู่อาศัย ความต้องการเครื่องนุ่งห่ม ความต้องการยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความต้องการการพักผ่อน น้ำ หรืออากาศ ความต้องการเหล่านี้มีอยู่โดยธรรมชาติไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกสอน ซึ่งความต้องการขั้นนี้ส่งอิทธิพลต่อการทำงานคือ รายได้จากการทำงานของพนักงานจะนำไปใช้เพื่อตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิต หากความต้องการในขั้นนี้ของพนักงานมีอยู่มากหรือยังไม่ได้รับการตอบสนอง ตัวพนักงานก็จะไม่สนใจเรื่องอื่นในด้านอื่นๆ แต่จะมุ่งทำงานเพื่อหารายได้มาจุนเจือให้เพียงพอในการดำรงชีวิต

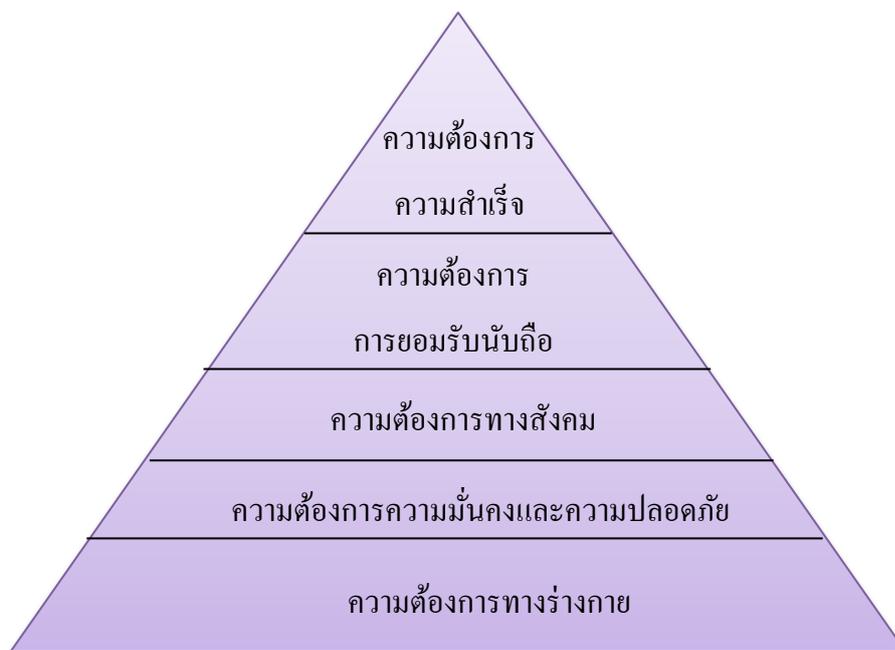
2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการในการไขว่คว้าหาความปลอดภัยของมนุษย์ทั้งในด้านของร่างกายและจิตใจ นั่นคือ มีความยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ปราศจากความกลัวที่จะเกิดการสูญเสีย ความต้องการในระดับนี้

อาจยังไม่มีผลสำคัญสำหรับพนักงาน หากความต้องการขั้นพื้นฐานยังไม่ได้รับการตอบสนอง ตัวอย่างเช่น พนักงานยอมทำงานที่มีความเสี่ยงต่อการประสบอุบัติเหตุ หรืออันตราย เพื่อแลกกับค่าจ้างที่สูงพอจะใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างเพียงพอ

3. ความต้องการทางด้านสังคมและการยอมรับ (Belonging or Social Needs) ความต้องการขั้นนี้คือความต้องการที่อยากเป็นส่วนหนึ่งของการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ เพื่อให้ตัวเองได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม เราสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กรในความต้องการขั้นนี้ได้ เช่น การจัดให้มีแหล่งพบปะพูดคุย สนทนา หรือทำกรนันทนาการ การจัดให้มีกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกัน เป็นต้น

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการขั้นนี้แบ่งออกเป็น ความต้องการในการนับถือตนเอง และความต้องการในการได้รับการนับถือจากบุคคลอื่น ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการในระดับที่สูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความมั่นใจในเรื่องของความรู้ ความสามารถ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ได้ เช่น การประกาศพนักงานดีเด่น ประจำเดือน การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งทางกรงาน หรืออาจจะเป็นการเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน การจัดห้องทำงานส่วนตัวที่มีภูมิฐานเพิ่มตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทุกขั้นเพียงพอแล้ว ก็จะเริ่มพิจารณาศักยภาพของตนเองรวมทั้งความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ตนได้ตั้งเป้าเอาไว้



ภาพที่ 2.5 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

ที่มา: ดัดแปลงจาก อำนวย แสงสว่าง

โดยที่การตอบสนองดังกล่าวสามารถกระทำได้โดยแบ่งตามแต่ละระดับชั้นความต้องการดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย สามารถตอบสนองได้โดยค่าจ้างแรงงานที่เพียงพอต่อการยังชีพ และให้สวัสดิการในสิ่งที่จำเป็นบางอย่าง เช่น เครื่องแบบในการทำงาน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางหรือบริการรับส่ง บริการอาหาร หรือการจัดให้มีการขายอาหารในราคาที่ถูก เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความปลอดภัย สามารถตอบสนองได้ด้วยการทำสัญญาจ้างที่แสดงให้เห็นถึงการผูกมัด เป็นข้อตกลงอย่างชัดเจนระหว่างพนักงานกับองค์กร การมีสหภาพแรงงาน หรือการจ่ายเงินทดแทนในระหว่างการว่างงานหรือการหางานใหม่

ขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 ความต้องการด้านสังคมและเกียรติยศชื่อเสียง สามารถตอบสนองได้โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมและตรงกับความสามารถของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีอำนาจในการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยกย่องสรรเสริญพนักงานที่มีการปฏิบัติตัวดี เป็นตัวอย่างแก่พนักงานอื่นๆ หรือประกาศคำชมเชยให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกันเมื่อพนักงานมีผลงานที่ดีเด่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล ในความต้องการขั้นนี้แต่ละบุคคลนั้นมีความต้องการไม่เท่ากัน โดยที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้แก่พนักงานได้ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสามารถได้ลงทำงานที่ท้าทายหรือมีความยากของงาน เพื่อตอบสนองความต้องการในอุดมการณ์ของตัวเอง เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์จะเกิด “ความพอใจ” เมื่อได้แสดงผลงานจากความสามารถที่สูงสุดที่เขาจะสามารถกระทำได้

ทฤษฎีสุขอนามัยหรือทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ซึ่ง Herzberg ได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักการบัญชีจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมที่เมือง Pittsburgh ประเทศสหรัฐอเมริกาผลการศึกษาพบว่า มีผลต่อเนื่องของเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลซึ่งองค์ประกอบของการทำงานที่สัมพันธ์กับความรู้สึกทำให้เกิดความสุขและความสบายใจหรือความทุกข์ในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) จะไม่เหมือนกันกับองค์ประกอบที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) ดังตารางที่ 2.2

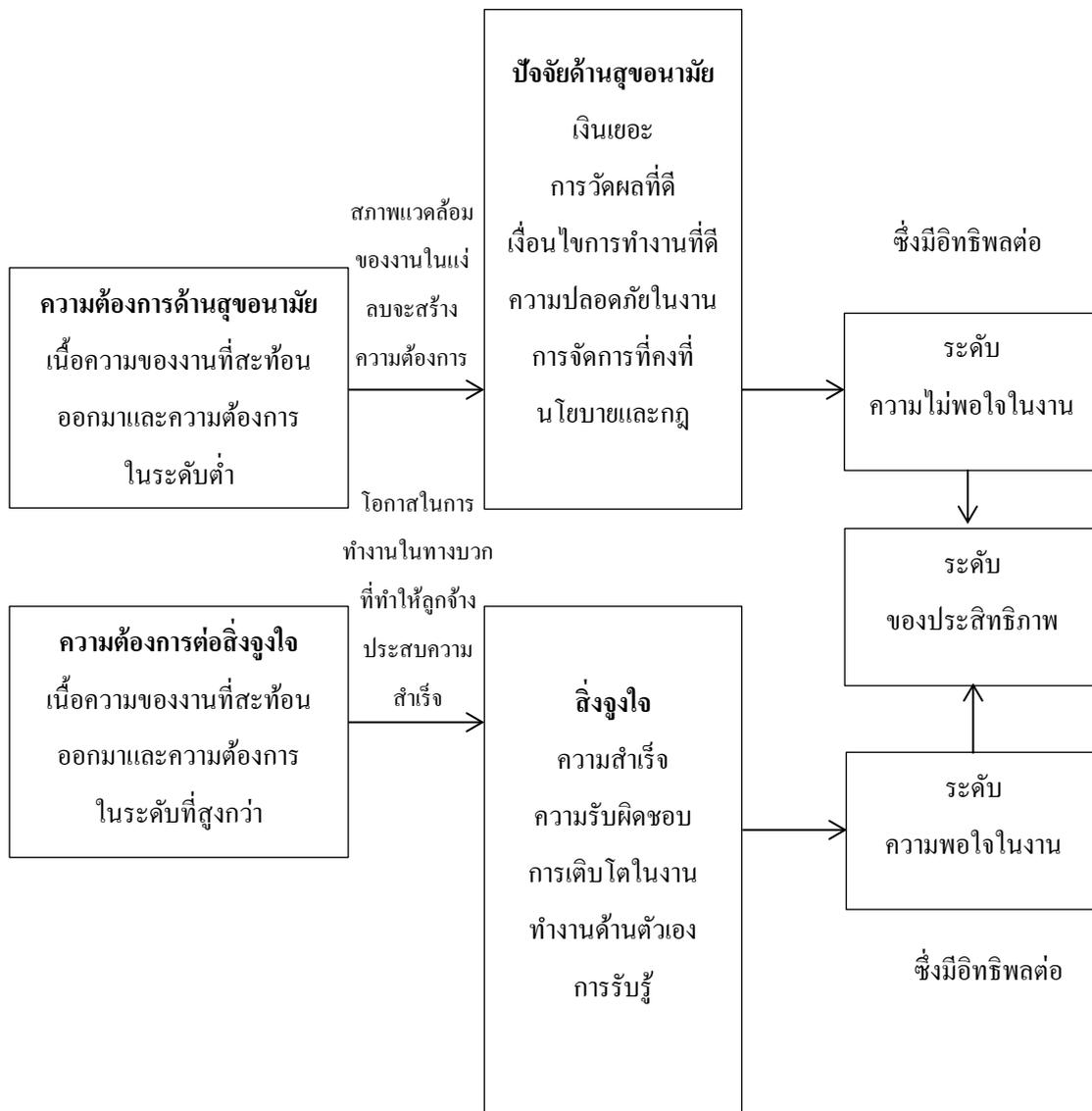
ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจและความพอใจในการทำงาน

สิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน	สิ่งที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน
1.นโยบายและการบริหารขององค์กร	1.ความสำเร็จ
2.การนิเทศงาน – เทคนิคของการทำงาน	2.การได้รับความยกย่อง
3.เงินเดือน ค่าจ้าง	3.ลักษณะของตัวงาน
4.ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.ความรับผิดชอบ
5.สภาพการทำงาน	5.การมีโอกาสในการก้าวหน้า

ที่มา: ดัดแปลงจาก The Motivation to Work ของ Wiley & Sons. 1959 อ้างถึงใน นพคุณ นิสามณี

วรณารถ แสงมณี (2556) ยังได้กล่าวเอาไว้อีกว่า องค์ประกอบทั้งสองตัวจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นั้น มีความเกี่ยวพันกันอยู่ กล่าวคือ ในส่วนขององค์ประกอบสุขอนามัยหรือองค์ประกอบธำรงรักษานั้น การที่จะทุ่มเทเพื่อตอบสนองแก่องค์ประกอบชุดนี้จะไม่เป็นผลดีแก่องค์การ แต่หากไม่มีการตอบสนองเลยก็จะทำให้สูญเสียบุคคลขององค์กรไป ส่วนองค์ประกอบการจูงใจนั้นสามารถได้รับการกระตุ้นจากองค์กรได้ และหากได้รับการตอบสนองอีกความพึงพอใจของบุคคลจะมีสูงต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีสิ้นสุด แต่หากว่าองค์กรไม่มีการตอบสนองหรือขาดการ

เอาใจใส่ในองค์ประกอบการชำระรักษา การกระตุ้นในส่วนขององค์ประกอบการจูงใจก็จะไม่เป็นผลดี หรืออาจสูญเสียบุคคลจากองค์การ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงทฤษฎีของ Herzberg : ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน

ที่มา: วรณารถ แสงมณี (2556 : 3-12)

นอกจากนี้ Herzberg Mausner F. & Synderman B. (1959 อ้างถึงใน นพคุณ นิสามณี. 2546 : 24) ได้สรุปความต้องการของพนักงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล โดยทั่วไปที่จัดให้กับพนักงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ สิ่งที่น่ามาเพื่อต่อให้บุคคลทำงานและได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการจากความชอบและรักงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยจากปัจจัยสองปัจจัยสามารถนำมาสรุปและเปรียบเทียบได้เป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) กับ ปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) ดังนี้

ปัจจัยจูงใจภายนอก ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน การสอนงานเทคนิคใหม่หรือ การให้การฝึกอบรม ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรม เสมอภาค ความมั่นคงในการทำงาน สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจภายใน ได้แก่ ได้ทำงานที่ตนชอบ ได้รับผิชอบในงานที่สามารถทำได้อย่างเต็มความสามารถ ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ได้รับการยอมรับและสรรเสริญจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ได้รับโอกาสในการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ จากการทำงาน

### 2.1.3 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

นพคุณ นิสามณี ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ ซึ่งพอสรุปได้ว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล ความพึงพอใจในการทำงานมีผลมาจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่องค์ประกอบทางด้านประชากรศาสตร์ ความสามารถและตัวแปรทางบุคลิกภาพ ฯลฯ บทบาทขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในการก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็คือ การปรับให้เกิดความพอดีระหว่างองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมและการเกิดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวงาน สามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ความสนใจในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับชนิดและประเภทของงาน โดยมีการศึกษาที่สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานที่ทำงานหลายๆ อย่าง ไม่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ อยู่เสมอ จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ อย่างจำเจ ทุกๆ วัน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของพนักงานโดยทั่วไปนั้น ไม่ชอบทำงานเดิมซ้ำๆ

2.2 ทักษะที่ต้องการแสดงออก โดยทั่วไป พนักงานมักมีความต้องการที่จะได้รับโอกาสที่จะได้แสดงทักษะหรือความสามารถของตนเพื่อทดสอบความยากง่ายของงาน โดยงานที่มีเทคโนโลยีสูงๆ จะทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงได้

2.3 สถานภาพทางอาชีพ อาชีพแต่ละอาชีพมีลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ผลการศึกษาในอดีตพบว่า ผู้ที่สำเร็จวิชาชีพแล้วได้ทำงานตรงกับที่ได้ตนได้ศึกษาเล่าเรียนมาจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และขณะเดียวกันก็พบว่าคนที่มีความก้าวหน้าในการทำงานที่มั่นคงอยู่แล้วจะมีความสุขกับงานของเขา และเมื่อมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น บุคคลเหล่านี้จะยังมีความสุขความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากบุคคลต้องการเป็นที่ยอมรับในทางสังคม

2.4 งานและสิ่งแวดล้อม ลักษณะของงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อมในการทำงานหลายประการ ได้แก่ งานที่ใช้ความสามารถและทักษะทำให้คนงานมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ งานที่ซับซ้อนหลายอย่างทำให้ผู้ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ งานที่ยากพอสมควรทำให้เกิดความท้าทาย เหมาะสมกับความรับผิดชอบ สามารถควบคุมปริมาณและวิธีการได้

2.5 ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบของพนักงานในการทำงานมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้าน และต้องพิจารณาพร้อมกับระยะเวลาในการทำงาน อายุ เงินเดือน ชนิดของงานและความร่วมมือในการทำงานด้วย ถ้าพนักงานได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่สำคัญๆ ขององค์กร พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างสุดความสามารถ

3. องค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร โครงสร้างขององค์กร การจัดการขององค์กร การควบคุมภายในองค์กร

4. องค์ประกอบที่ควบคุมได้โดยผู้บริหาร ได้แก่ ค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง สภาพการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โอกาสในการก้าวหน้าในงานของพนักงาน การได้รับการยอมรับ และข้อมูลจากฝ่ายบริหาร

#### 2.1.4 การสร้างความพึงพอใจในการทำงานอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544) ได้อธิบายถึงการสร้างความพึงพอใจในการทำงานโดยได้แบ่งออกเป็นสองตัวแบบความสัมพันธ์ ได้แก่ ความพึงพอใจนำไปสู่ผลงาน และผลงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

## 1. ความพึงพอใจนำไปสู่ผลงาน

นักจิตวิทยา মানুষานิยมเชื่อว่าบุคคลจะสร้างผลงานที่ดีก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจนเป็นที่พอใจแล้ว จากทฤษฎีของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ได้กล่าวเอาไว้ก่อนหน้านี้จะมีหน้าที่ที่จะพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคลไม่ว่าจะเป็นรางวัลภายในหรือภายนอกให้เป็นที่พอใจของบุคคลนั้นก่อน บุคคลนั้นจะมีความพอใจมากขึ้น ซึ่งความพึงพอใจของเขาจะช่วยทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ออกมาดีที่สุด ดังภาพที่ 2.7

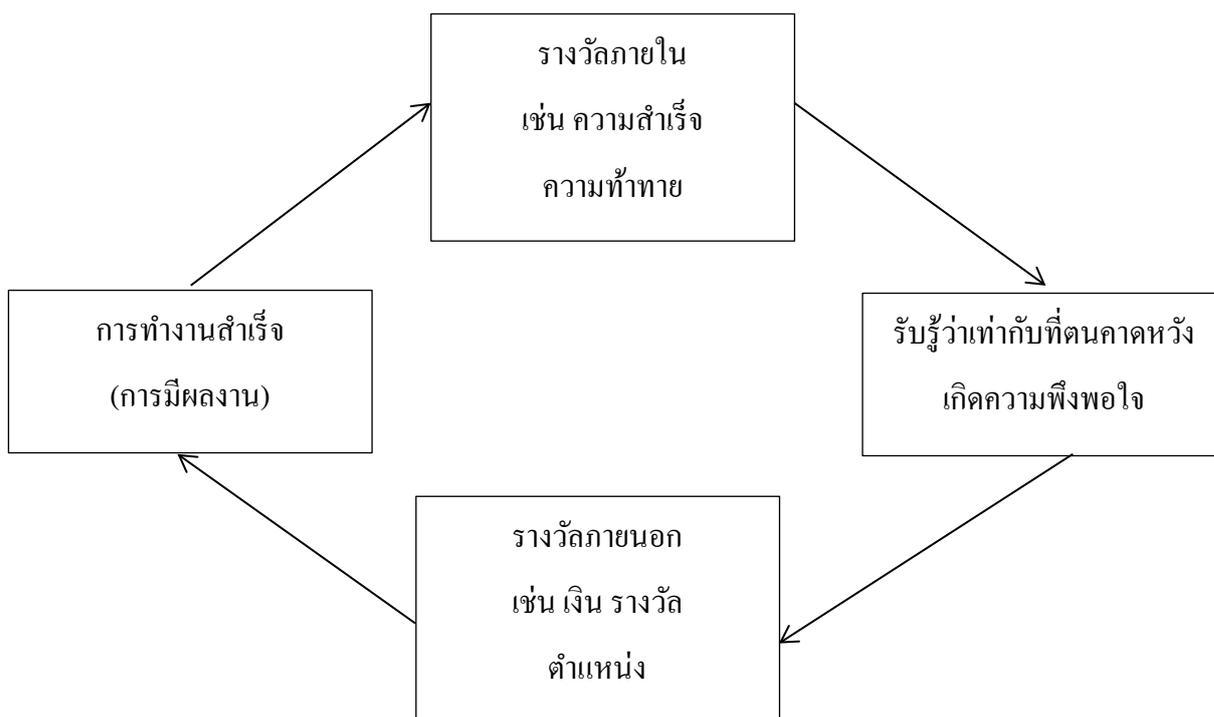


ภาพที่ 2.7 การให้ผลตอบแทนก่อนการลงมือทำงานจะทำให้รู้สึกพึงพอใจ และเกิดแรงจูงใจในการผลิตผลงาน

ที่มา: สิริอร วิชชาวุธ (2544)

## 2. ผลงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

Porter, Lawler, and Hackman (1975). อ้างถึงใน สิริอร วิชชาวุธ. 2544 : 226) มีความเชื่อว่า คนเราได้รับรางวัลภายในจากการทำงานสำเร็จ ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและได้รับรางวัลภายนอก เช่น ได้รับการยกย่องจากหัวหน้า บริษัท เป็นต้น ถ้ารางวัลเหล่านี้ถูกรับรู้ว่ามีเหมาะสมตรงตามที่ตนคาดหวังเอาไว้ ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจในงานเกิดจากการได้รับผลงานและได้รับผลตอบแทนจากผลงานตามที่คาดหวังไว้ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 รูปแบบการสร้างความพึงพอใจจากผลงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

ที่มา: คัดแปลงจาก สิริอร วิชชาวุธ (2544)

แต่อย่างไรก็ดี ในการสร้างความพึงพอใจนั้นควรมีการปรับใช้ทั้งสองแนวทางควบคู่กัน ไป องค์การควรมีสิ่งตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลเป็นขั้นพื้นฐาน และจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานของตนเอง หรืออาจมีการสร้างงานใหม่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน หรือให้โอกาสใช้ความรู้ความสามารถของบุคคล เมื่องานสำเร็จ พนักงานจะรู้สึกเองว่าเขาได้รับรางวัลภายในไปในตัวและยังต้องมีการให้รางวัลภายนอกที่เหมาะสมควบคู่ไปด้วย พนักงานก็จะยังมีความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

### 2.1.5 ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544) ได้อธิบายเอาไว้เป็นแนวคิดซึ่งพอสรุปได้ว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น สามารถแบ่งออกเป็นสองปัจจัยใหญ่ๆ ได้แก่

1. ตัวงานเอง ซึ่งงานนั้นมีลักษณะหลายอย่างที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ งานบางอย่างอาจทำให้พนักงานคนหนึ่งเกิดความพึงพอใจ แต่งานบางอย่างก็ทำให้พนักงานอีกคนหนึ่งเกิดความไม่พึงพอใจได้เช่นเดียวกัน สิ่งที่สำคัญคือ งานหนึ่งๆ ควรเหมาะสมกับความ

สนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล ดังนั้น งานหนึ่งๆ ควรมีการปรับเปลี่ยนปรับปรุงให้เหมาะสมกับพนักงาน

2. สภาพแวดล้อมของงาน ส่วนประกอบอื่นๆ ของงานที่ไม่ใช่ตัวงานเอง เช่น เงินเดือน หรือค่าจ้าง หัวหน้า นโยบายขององค์กร ดังตารางที่ 2.3 ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg และคำอธิบายของนพคุณ นิสามณี ที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยในงานที่สัมพันธ์กับเจตคติต่องาน

<p><b>โอกาสในความก้าวหน้า</b></p>	<p>ความก้าวหน้าตามความสามารถ, ความชื่นชม, การชมเชย, การเป็นที่เชื่อถือ, ความก้าวหน้าทางอาชีพ, ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ, ความก้าวหน้าทางฐานะในสังคม, ความมุ่งมั่นเพื่อความเจริญก้าวหน้า, ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณธรรม, การเลื่อนตำแหน่งในองค์กร, นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและความดีความชอบ</p>
<p><b>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b></p>	<p>สภาพแวดล้อมที่ดึงดูดใจ, ความสะอาดและมีระเบียบของสถานที่, ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน, แสงสว่าง อุณหภูมิและการระบายอากาศ, สถานที่ที่ไม่ถูกรบกวนด้วยมลภาวะทางกลิ่นและเสียง, เสียงดนตรี, สถานที่พักผ่อน ห้องสันทนาการ, ห้องอาหาร, สภาพอาคารและบริเวณงานที่ปลอดภัย, ห้องพยาบาลและการอำนวยความสะดวก, ที่จอดรถ, สถานที่ตั้งขององค์กรและชุมชน, ช่วงเวลาในการทำงาน</p>
<p><b>ลักษณะงานในตัวงาน</b></p>	<p>ปริมาณของงานที่จะต้องทำ, สิ่งที่ถูกเรียกร้องให้ทำประจำวัน, การกระจายงาน, การเตรียมพร้อมในการฝึกอบรมและความสามารถ, ความพร้อมในแผนงาน, โอกาสในการเรียนรู้ทักษะในงาน, ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน, ฐานะเกียรติยศศักดิ์ศรี ความสำคัญ การยกย่อง อำนาจ, การเป็นคนสำคัญ, การยกย่องในตัวเอง, การได้ช่วยเหลือสังคม, การให้บริการแก่องค์กร, การได้สัมผัสกับบุคคลภายนอก, การได้พบปะผู้บริหาร, ความอิสระในการศึกษาค้นคว้าแผนงานและการดำเนินงานด้วยตนเอง, ความชัดเจนในหน้าที่, โอกาสในการตัดสินใจ, การได้คิดสร้างสรรค์</p>
<p><b>บริษัทและการบริหารจัดการ</b></p>	<p>ความมีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่, ความยุติธรรมในการบริหารจัดการ, ความสนใจในพนักงาน, ความจริงใจและรักษาสัญญา, การให้กำลังใจและกระตุ้นให้พนักงานกล้าทำ, ความเข้าใจและเห็นใจในพนักงาน, การเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจในงาน</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

<p><b>สภาพทางสังคมของงาน</b></p>	<p>เพื่อนที่ถูกต้องกันทั้งในและนอกเวลางาน, การยอมรับทางสังคม, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, กลไกของกลุ่ม, ทีมงานที่ดี, ความร่วมมือกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม, ขนาดและหน้าที่ของกลุ่มงาน, ความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกในกลุ่ม, ความสัมพันธ์ภายในและระหว่างแผนกงาน, ความมีชื่อเสียงของแผนก, ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน, อกติ</p>
<p><b>ความมั่นคงปลอดภัย</b></p>	<p>สัญญาการว่าจ้าง, ความมั่นคงขององค์กร, การมีงานต่อเนื่อง, ความรู้สึกพอเพียงของพนักงาน, ความอาวุโส, ความรู้สึกว่ามีค่าในหน่วยงาน, บริษัที่มีการค้า, โอกาสในการเรียนรู้ธุรกิจการค้าและทักษะ, ความมีอิทธิพลต่อการเมือง, ความรับผิดชอบและการมีอำนาจในการทำงาน, ความริเริ่ม, ความท้าทาย, ความน่าสนใจ, ความซ้าซาก, ความเฉพาะของวิชาชีพ, ความเรียบง่าย, โอกาสในการเดินทาง, โอกาสในการย้ายตำแหน่งงาน, ความสะดวกสบายในส่วนบุคคล, สภาพงานที่น่าปรารถนา/ผลกระทบต่อสุขภาพ, การผจญภัย, ความตึงเครียดและสภาวะกดดัน</p>
<p><b>ค่าจ้างและผลตอบแทน</b></p>	<p>ค่าจ้าง เงินเดือน, ผลประโยชน์ต่างๆ โบนัส, อัตราค่าจ้างที่ยุติธรรมเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและฐานะทางเศรษฐกิจสังคม, ความดีในการขึ้นอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในสังคม, ความยุติธรรมในหมู่พนักงาน</p>
<p><b>การสื่อสาร</b></p>	<p>การให้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะขององค์กร, การให้ข้อมูลในสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการ, การให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายฝ่ายบุคคล, การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสายบังคับบัญชา, การมีระบบให้ข้อเสนอแนะ, การมีคู่มือในการทำงาน, รายงานประจำปี/หนังสือพิมพ์/วารสารขององค์กร</p>
<p><b>การดูแลบังคับบัญชา</b></p>	<p>หน้าที่ของหัวหน้า, การคำนึงถึงลูกน้องและความเสมอภาค, ความเอื้อเฟื้อ, การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง, การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของพนักงาน, การให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้การปรึกษา, ความซื่อสัตย์ต่อพนักงาน, การรักษาสัญญา, การให้คำปรึกษาและแนะแนวแก่บุคคล, การกระจายอำนาจ, ลักษณะการวิจารณ์, ลักษณะการจัดการในความคิด, ความสม่ำเสมอและยุติธรรมในการรักษากฎระเบียบ, ความสามารถและความถนัดในการปกครอง</p>
<p><b>ผลประโยชน์</b></p>	<p>ค่าชดเชยเมื่อออกจากงาน, ค่าชดเชยในกรณีถูกเลิกจ้าง เช่น การป่วย อุบัติเหตุ, วันหยุดและการลาพัก เช่น การพักร้อน การลางาน</p>

## 2.3 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

### 2.3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพัน หมายถึง ความรักใคร่ ความเอาใจใส่ หรือความใส่ใจต่อสิ่งที่กระทำ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 36)

Newstorm and Davis (1989 อ้างถึงใน ธนยุทธ บุตรขวัญ. 2554 : 11) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากรที่จะคงอยู่มีส่วนร่วมในองค์กรต่อไป และเป็นเครื่องวัดความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่ต่อไปในอนาคต

Sheldon (1971 อ้างถึงใน ธนยุทธ บุตรขวัญ. 2554 : 10) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรเอาไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในทางบวก และบุคคลในองค์กรมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยจุดมุ่งหมายของบุคคลในองค์กรและจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2555) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรเอาไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความผูกพันของพนักงานที่มีให้กับองค์กรและงานที่ทำอยู่ ซึ่งพนักงานมีความตั้งใจทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

Mowday, Porter, and Steers (1982 : 27 อ้างถึงใน John B. Miner. 1992 : 124) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถให้ความหมายได้สามแบบตามลักษณะ โดยองค์ประกอบอย่างน้อยสามตัว คือ 1. การมีความเชื่อที่แข็งแกร่งและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2. การมีความเต็มใจในการที่จะพยายามเป็นอย่างสูงที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร 3. ความต้องการอย่างสูงส่งที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรเอาไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือ ความสัมพันธ์ของปัจเจกบุคคลที่จะแสดงถึงจุดยืนหรือตัวตนของความมีส่วนร่วมภายในองค์กร (Mowday, Porter, and Steers. 1982 อ้างถึงใน Eugene McKenna. 2006 : 302)

Esra Alniacik (2013) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรเอาไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานอย่างหนักเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้นๆ รวมถึงการเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

Guatam และคณะ (2004 อ้างถึงใน วรณี ชัยเฉลิมพงษ์. 2550) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรเอาไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติฐานของผู้ปฏิบัติงานที่

สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แสดงถึงความสัมพันธ์ของ คนในองค์กรอย่างแท้จริง

วรรณิ ชัยเฉลิมพงษ์ (2550) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรเอาไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงต่อองค์กรในเชิงบวก เต็มใจ และอุทิศตนในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีความกลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ มีความมุ่งมั่น แน่วแน่ ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน สามารถให้ความหมายได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกต่อองค์กรของตนเองในเชิงบวก รู้สึกยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างหนักเพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมายได้และรู้สึกว่าตนเองจะอยู่ในองค์กรต่อไป

### 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรนั้น เกิดจากทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร (วรรณิ ชัยเฉลิมพงษ์. 2550) โดยที่ Paul E. Spector (1996) ได้อธิบายเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กรเอาไว้ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) นั้นเป็นตัวแปรหนึ่งในทัศนคติ (Attitudinal) ของพนักงานในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์และคล้ายคลึงเป็นอย่างมากกับความพึงพอใจในการทำงานแต่ในความจริงแล้วสามารถคัดแยกความแตกต่างระหว่างสองตัวแปรนี้ได้อย่างชัดเจน (Tett and Meyer. 1993 อ้างถึงใน Paul E. Spector. 1966 : 236)

เราสามารถแบ่งแยกองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรได้เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทำงานอย่างหนักเพื่อองค์กร
3. การตัดสินใจที่จะธำรงอยู่กับองค์กรต่อไป

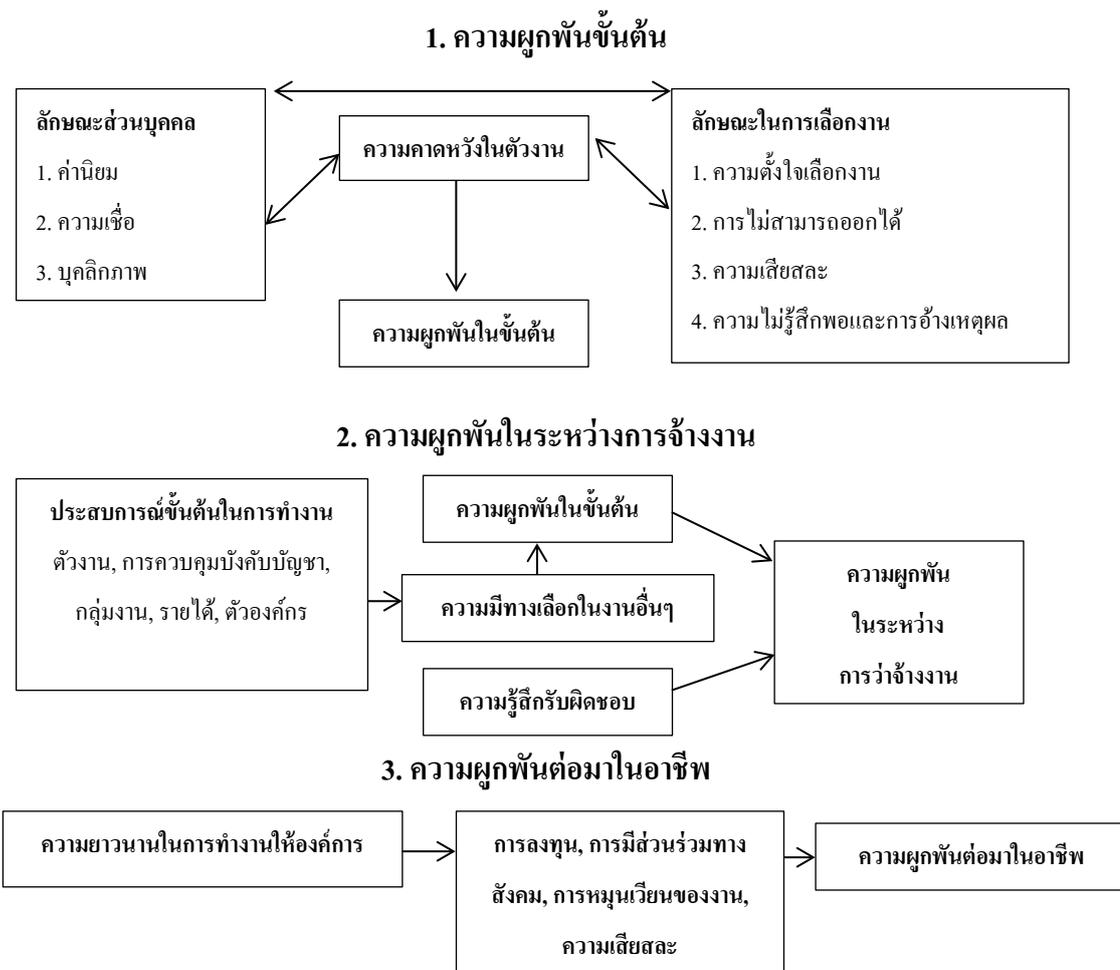
จากแนวคิดในการแบ่งแยกองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น Meyer, Allen, and Smith (1993) ได้พัฒนาแนวคิดนี้เป็น ลักษณะ 3 ประการของความผูกพัน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment)
2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuous Commitment)
3. ความผูกพันในบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

โดยที่ ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรเพราะสิ่งที่มาพร้อมๆ กับอารมณ์ความรู้สึก ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuous Commitment) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องคงอยู่กับองค์กรเพราะบุคคลนั้นๆ ได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน ได้รับผลประโยชน์จากการเป็นส่วนหนึ่งจากองค์กร หรืออาจยังหางานใหม่จากองค์กรอื่นไม่ได้ ความผูกพันในบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เกิดขึ้นมาจากค่านิยมของตัวพนักงานเอง โดยเป็นผลมาจากบริบทขององค์กรและบริบททางสังคม อาจอธิบายได้ว่า พนักงานรู้สึกว่าการที่ตนเองกำลังทำร่วมกับองค์กรมีความถูกต้องเหมาะสม

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการลาออกนั้น มีการศึกษาและงานวิจัย รวมถึงตำรามากมายที่อธิบายเกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้ (Aaron Cohen. 1993) ในบรรดาผลการศึกษามากมายที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับการลาออก (Parasuraman and Alutto. 1984 อ้างถึงใน John B. Miner. 1992 : 127) แม้ว่าคำอธิบายนี้จะไม่ได้เป็นการสรุปเสียทีเดียวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยทั้งหมดทั้งหมดที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิดการลาออกของพนักงาน แต่เป็นความจริงที่ว่า การเพิ่มขึ้นของความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้การลาออกลดน้อยลง (John B. Miner. 1992) นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงาน บุคลากรภายในองค์กรก็มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่น การขาดงาน คุณภาพขององค์กร เป็นต้น

จากภาพที่ 2.9 แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของความผูกพันที่เรียกว่า “กระบวนการของความผูกพัน (The Commitment Process)” ซึ่งเป็นหลักฐานที่แสดงชี้ชัดได้ถึงความมีตัวตนขึ้นมาของความผูกพัน (Commitment) และการจ้างงาน (Employment) โดยที่บุคคลแต่ละบุคคลจะมีการสร้างสิ่งแฝงเร้นภายในขึ้นมาอย่างหนักแน่นต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรและจะส่งต่ออย่างรวดเร็วไปกับการรู้สึกต่อบริษัทหรือผู้ว่าจ้างของตนเอง

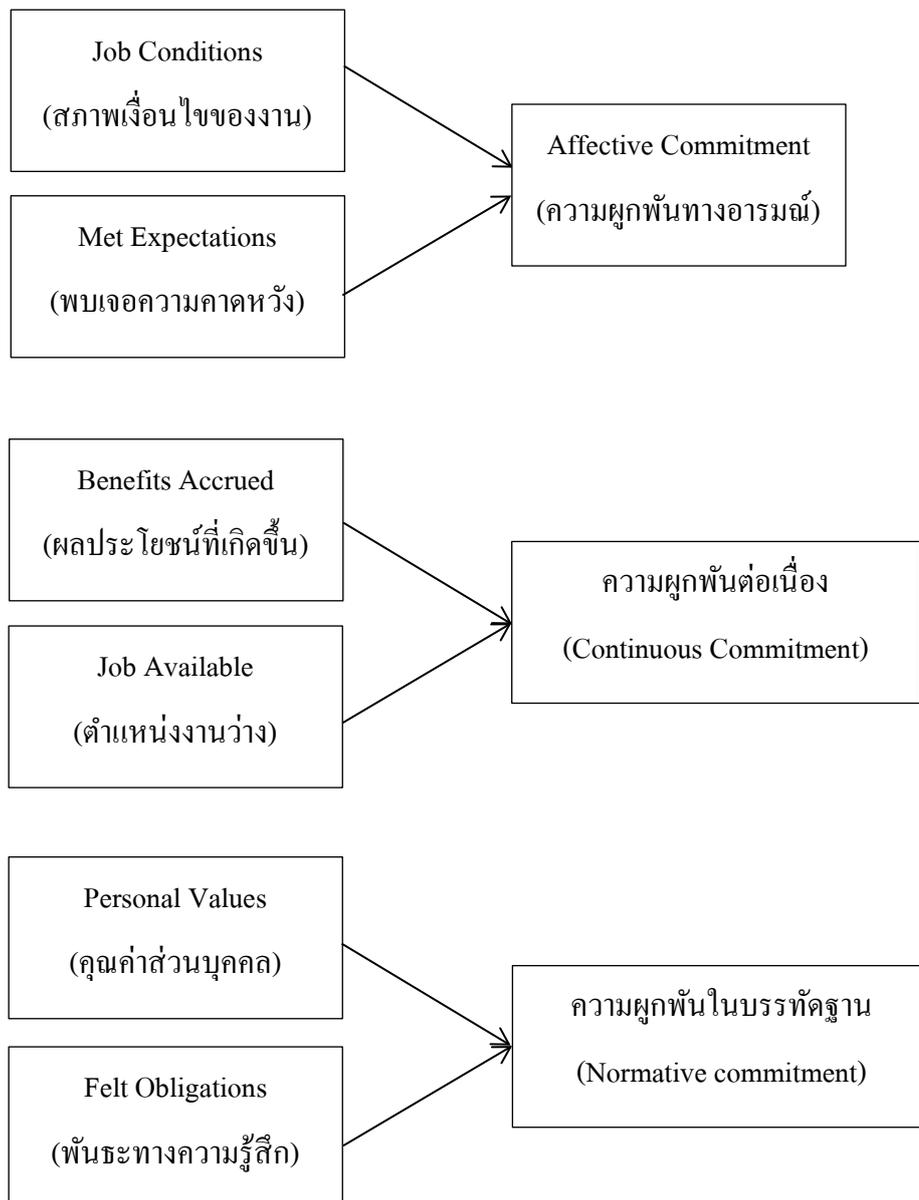


ภาพที่ 2.9 ลำดับขั้นของกระบวนการความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา: ดัดแปลงจาก Richard T. Mowday et.al. อ้างถึงใน John B. Miner (1992 : 125)

**2.3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร**

ความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะเพิ่มพูนขึ้นได้เมื่อพนักงานนั้นสามารถยืนยันถึงความมีตัวตนของตนเองภายในองค์กร มีความรู้สึกเห็นด้วยในกิจกรรมงาน และระบบค่านิยมขององค์กรที่ตนนั้นสังกัดอยู่ (Eugene McKenna. 2006) ทั้งนี้ Meyer และคณะ (1993) ได้อภิปรายถึงความหมายและแก่นแท้ของลักษณะองค์ประกอบ 3 ประการของความผูกพันต่อองค์กรซึ่งได้สร้างแผนภาพเพื่อให้เห็นถึงที่มาถึงปัจจัยในแต่ละมิติของความผูกพันต่อองค์กร ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 ที่มาที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Paul E. Spector (1996)

จากภาพที่ 2.10 แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลหลักแต่ละด้านทำให้ทราบว่าที่มาของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ลักษณะมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ความผูกพันทางอารมณ์เกิดขึ้นมาจากสภาพและเงื่อนไขของงาน กับสิ่งที่คาดหวังจะพบเจอจากงานซึ่งหมายถึงตัวงานนั้นให้รางวัลตอบแทนสูงตามที่ตัวพนักงานคาดหวังเอาไว้หรือไม่ ในส่วนของความผูกพันต่อเนื่องเกิดขึ้นมาจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากตัวองค์กรและตำแหน่งงานที่ว่างซึ่งจะเรียกได้ว่าเป็นโอกาสภายนอกที่จะ

เปิดให้พนักงาน ได้ย้ายงานหรือไม่ และในส่วนของความผูกพันในบรรทัดฐานอันเกิดมาจากคุณค่า หรือค่านิยมส่วนบุคคลกับพันธะทางความรู้สึกที่พนักงานรู้สึกต่อนายจ้างหรือองค์กรที่จ้างเขา

Steers (1977 อ้างถึงใน วรณีย์ ชัยเฉลิมพงษ์, 2550) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ปัจจัย 3 กลุ่ม ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงความตั้งใจในการทำงาน ความต้องการที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องประกอบไปด้วย

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ ระยะเวลาในการทำงาน เพศ การศึกษา
2. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน เช่น ความหลากหลายในงาน ความสำคัญของงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน
3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา และทัศนคติที่ตัวพนักงานมีต่อองค์กร

นอกจากนี้ Mowday และคณะ (1982) ได้เสนอปัจจัย 4 กลุ่ม ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันส่งผลกระทบต่อเนื่องไปถึงความพยายามในการทำงานของพนักงาน การเปลี่ยนงาน และความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปของพนักงาน ปัจจัย 4 ประการตามแนวคิดของ Mowday และคณะ ประกอบไปด้วย

1. ปัจจัยด้านลักษณะของบุคคล เช่น อายุ ระยะเวลาในการทำงาน เพศ การศึกษา บุคลิก
2. ปัจจัยด้านบทบาทในองค์กร เช่น ความขัดแย้งและความชัดเจนในบทบาทของตน
3. ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดองค์กร อายุขององค์กร เป็นต้น
4. ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน เช่น สัมพันธภาพกับบุคคลภายในองค์กร นโยบายและการบริหารควบคุมขององค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550) ได้อธิบายถึงการสร้างความผูกพันในองค์กรเอาไว้ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า การสร้างความผูกพันในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการอาศัยหลักภาวะผู้นำที่ดี ดังนี้

หลักภาวะผู้นำที่ดีซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตและควรนำมาพึงปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและบุคลากรภายในองค์กร ประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. จากการมุ่งความคงที่เปลี่ยนไปเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณค่า ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องอาศัยหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หาวิธีที่จะสามารถตอบสนองความพอใจของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยอาจเปิดโอกาสให้มีการฝึกอบรม

และพัฒนาตัวพนักงานให้มีความก้าวหน้าก้าวทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถทำให้พนักงานหยิบเอาองค์ความรู้มาสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่องค์กรได้มอบหมายให้ โดยควรพยายามเปิดกว้างเรื่องการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตัวบุคลากรขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

2. จากการมุ่งควบคุมเปลี่ยนไปเป็นการมอบอำนาจ แนวโน้มการบริหารในปัจจุบันนั้นจะเป็นลักษณะที่ให้โอกาสในการตัดสินใจแก่ตัวพนักงาน หรือเรียกได้ว่ามีการให้อำนาจตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อที่จะก่อให้เกิดความผูกพันในการปฏิบัติงาน และสร้างประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยที่การบริหารแบบเก่านั้นจะมีลักษณะเป็นเชิงบังคับควบคุมให้พนักงานทำตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว

3. จากการมุ่งแข่งขันเปลี่ยนไปเป็นการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในการบริหารงานของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีในปัจจุบันนั้น ควรที่จะต้องสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรให้รู้จักการทำงานเป็นทีม และปลูกฝังแนวคิดให้การทำงานร่วมกันของคนภายในองค์กรเป็นที่ยอมรับมากกว่าการเน้นปฏิบัติงานเพียงลำพังคนเดียว ซึ่งจะถือว่าเป็นการสร้างจุดแข็งและสร้างพลังให้เกิดขึ้นในองค์กร นั่นคือทุกคนจะมีความรักสามัคคีกัน และปฏิบัติงานเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ

บทบาทของภาวะผู้นำสามารถจะนำมาสร้างเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีความตื่นตัว และเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ดังนั้นในการจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ ผู้นำจะต้องมีบทบาทดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้โดยสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรในฐานะที่ผู้นำนั้นเป็นตัวแทนขององค์กรไม่ว่าจะเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรคและความขัดแย้งใดๆ พร้อมทั้งยังสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรทุกระดับในองค์กรได้

2. เป็นนักพูดที่ดี หมายถึง การดูแลปกครองบุคลากรจำนวนมาก ต้องอาศัยหลักการพูดที่ดี มีการจูงใจจากการพูด เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดความศรัทธา โดยเฉพาะพนักงานในองค์กรที่ได้รับมอบหมายงานหรือกิจกรรมใดๆ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำแนะนำอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องต่องานหรือกิจกรรมนั้นๆ

3. การเป็นนักเจรจาต่อรอง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีคุณสมบัติที่สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะเอื้อให้พนักงานหรือบุคลากรในบังคับบัญชาของตนได้รับสิทธิอันเท่าเทียมยุติธรรม

4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างทีมงาน การสร้างทีมงานถือเป็นกิจกรรมของการปฏิบัติงานยุคใหม่ ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดข้อยุติที่มีเหตุมีผล ดังนั้นกิจกรรมที่สามารถสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กรผู้นำจะต้องสร้างขวัญกำลังใจ ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน จัดการนัดพบหรือการประชุมพบปะสังสรรค์เพื่อทำให้เกิดความอบอุ่นผูกพันกันภายในกลุ่มของทีมงานก่อให้เกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้แก่องค์กรต่อไป

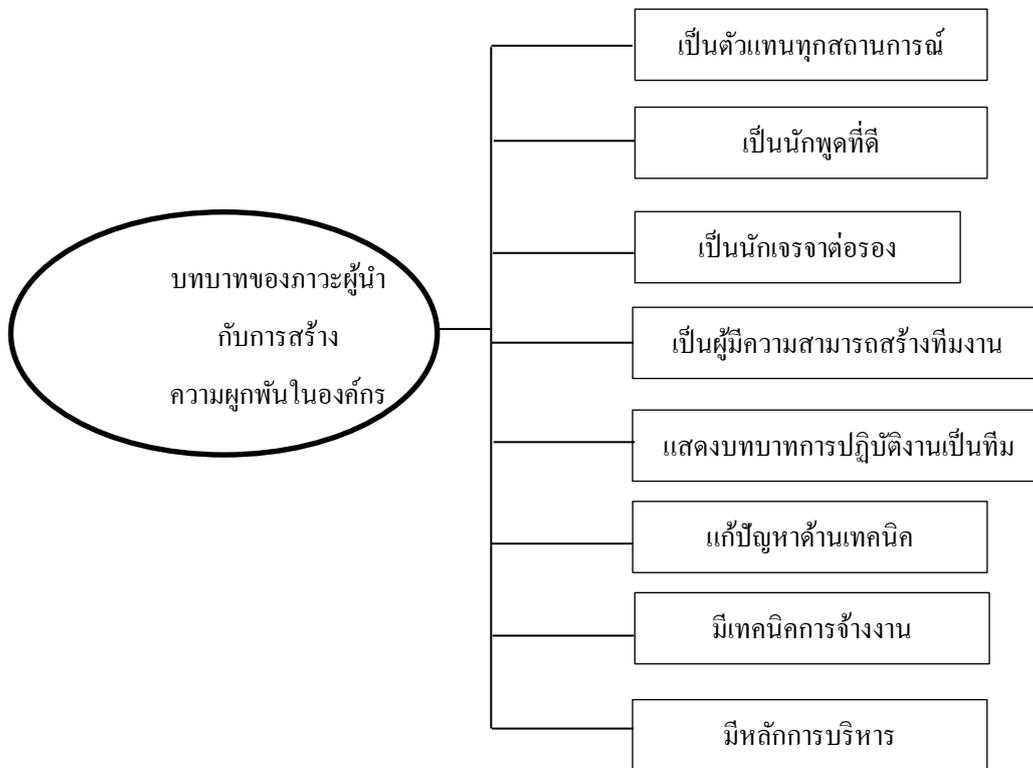
5. แสดงบทบาทการปฏิบัติงานเป็นทีม ผู้นำจะต้องวางตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม แสดงความห่วงใย จริงใจต่อบุคลากร มีการให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมการตัดสินใจอย่างเต็มที่

6. สามารถแก้ปัญหาทางเทคนิคได้ ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะชี้แนะช่วยเหลือบุคลากรในทีมงานหรือองค์กรในการแก้ปัญหาทางเทคนิคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ อาจมีการสรรสร้างหรือค้นคว้าหยิบเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาแนะนำให้บุคลากรได้รู้จักและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

7. มีเทคนิคการสอนงาน ผู้นำที่มีคุณภาพต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดและมีความรู้มากพอที่จะสอนงานให้แก่พนักงานหรือบุคลากรในบังคับบัญชาของตนได้

8. มีหลักการในการบริหาร มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานที่ดี โดยมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในแนวทางหรือรูปแบบใหม่ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการฝึกอบรมจึงจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้

โดยภาพรวมเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำในการสร้างความผูกพันต่อในองค์กรสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 แสดงภาพรวมบทบาทภาวะผู้นำในการสร้างความผูกพันในองค์กร

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่สามารถจะโน้มน้าวให้บุคลากรมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (Daft, 2000 : 75 อ้างถึงใน วิลาวรรณ ธิพิศาล, 2550 : 265 - 266)

1. อิทธิพล คือ ความสามารถในการปฏิบัติที่เหนือบุคคลอื่นเป็นสิ่งที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ในทั้งทางตรงและทางอ้อมที่จะเป็นอำนาจโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกผูกพัน นับถือศรัทธาจากพนักงานภายในองค์กร

2. ความตั้งใจ คือ ผู้นำจะต้องมีความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะเป็นตัวอย่างที่จะกระตุ้นให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความตั้งใจจริงในการปฏิบัติ

3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล คือ ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ในฐานะเป็นต้นแบบ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน

4. การเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักบริหารการเปลี่ยนแปลง แก้ไขและปรับปรุงกิจกรรมงานที่เกี่ยวข้องให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ จะต้องมีการคำนึงถึงเป้าหมายร่วมกันทั้งผู้นำและพนักงานภายในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และให้ความสำคัญต่อบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรทุกคน

6. การจูงใจผู้ตาม ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการจูงใจพนักงานในบังคับบัญชาของตน ด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านตัวเงิน หรือด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มุกิตา คงกระพันธ์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายการสอนและสายสนับสนุนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรีที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำนวน 192 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากที่สุด โดยมีอายุอยู่ระหว่าง 25-35 ปี เป็นบุคลากรสายสนับสนุนการสอน ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้อยู่ระหว่าง 1-10 ปี จบการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า มีการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยรวมจัดอยู่ในระดับมาก การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการสนับสนุนสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและด้านการสนับสนุนสิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน และความพึงพอใจในงาน โดยรวมจัดอยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบสมมติฐาน พบว่า การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคลด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการสนับสนุนสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและด้านการสนับสนุนสิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ฐานปนพงษ์ บุญเพชร(2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่มีผลต่อความต้องการลาออกจากงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้าในประเทศไทย โดยมีจุดประสงค์ในการศึกษา 4 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาความต้องการลาออกจากงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้า (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการลาออกจากงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้ากับปัจจัยส่วนบุคคลจำแนก เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และอายุงานในองค์กรปัจจุบัน (3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศการบริหารงานในองค์กรกับความต้องการลาออกของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้า (4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานกับความต้องการลาออกจากงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้า กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้า จำนวน 216 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่าโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows ในการประมาณผล สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อวิธี t-test และวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยการกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01

ผลการศึกษาพบว่า (1) หัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้า มีความต้องการลาออกจากงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) หัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้า ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอายุงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีความต้องการลาออกจากงานไม่ต่างกัน แต่หัวหน้างานที่มีอายุสถานภาพสมรส ระดับเงินเดือนต่างกัน มีความต้องการลาออกจากงานแตกต่างกัน โดยหัวหน้างานที่มีสถานภาพโสดมีระดับความต้องการลาออก

จากงานแตกต่างจากหัวหน้างานที่มีสถานภาพสมรสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) หัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้า ที่มีการรับรู้บรรยากาศการบริหารงานในองค์กรต่างกัน มีความต้องการลาออกจากงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (4) หัวหน้างานในอุตสาหกรรมผลิตแผ่นพิมพ์วงจรไฟฟ้า ที่มีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน มีความต้องการลาออกจากงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ถนัดชัย ปินธุ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานบัญชีระดับปฏิบัติการของบริษัทมหาชนในภาคอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามโดยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 248 คน โดยคิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 92.19 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานบัญชีระดับปฏิบัติการของบริษัทมหาชนในภาคอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลที่จำแนกตามระดับการศึกษา จำแนกตามอายุ จำแนกตามอายุงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน จำแนกตามภาระหนี้สิน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ โดยทั่วไป และปัจจัยด้านค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบัญชีฯ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ จำแนกตามสถานภาพสมรส ปัจจัยด้านความมั่นคงในงานและความก้าวหน้า ปัจจัยด้านความอยู่รอดของกิจการ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาในสายงาน

วรรัชพร อากาศแจ้ง (2013) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ โดยทำการศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญผู้เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Potential and Performance System) จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 112 คน ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและวิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ สถานะทางอาชีพ (Professional Status) และสัมพันธภาพในการทำงาน (Interpersonal Relationship) ทั้ง 2 ปัจจัยสามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการได้ร้อยละ 35 ในขณะที่ปัจจัยลักษณะของงานและความสำเร็จ

ของงาน ระบบบริหารราชการค่าตอบแทนขององค์กร ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

Barbara B. Brown (2003) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ของความมุ่งมั่นในความสัมพันธ์และงานต่อลักษณะนิสัยผู้นำของผู้บังคับบัญชา เครื่อง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานจำนวน 361 คนที่ทำงานในเมืองชาลอตวิลล์ รัฐเวจเจเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) ของ Bass and Avolio (1995) เพื่อวัด การรับรู้ของความมุ่งมั่นในความสัมพันธ์และการรับรู้ของความมุ่งมั่นในตัวเองงานต่อลักษณะนิสัยผู้นำ และใช้ Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ของ Meyer and Allen (1997) เพื่อใช้วัดในส่วนของความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า มีการเกิดปัญหา Multicollinearity ระหว่าง ความผูกพันต่อองค์กร กับ การรับรู้ของความมุ่งมั่นในความสัมพันธ์และการรับรู้ของความมุ่งมั่นในตัวเองงานต่อลักษณะนิสัยผู้นำ การรับรู้ของความมุ่งมั่นในความสัมพันธ์และการรับรู้ของความมุ่งมั่นในตัวเองงานมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงและมีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กร โดยสามารถใช้อธิบายถึงแนวโน้มของความผูกพันต่อองค์กรได้

ธนยุทธ บุตรขวัญ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถาม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 303 คน โดยใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรที่สูงที่สุดคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่มีค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

วรรณิ ชัยเฉลิมพงษ์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกรไทย เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะออกจากงานของเภสัชกรไทย แล้วเปรียบเทียบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกรที่ทำงานในภาครัฐและเอกชน กลุ่มประชากรคือเภสัชกรที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนของสภาเภสัชกรรมและยังคงปฏิบัติวิชาชีพในปัจจุบัน โดยที่ไม่ใช่เจ้าของกิจการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไป ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจในการลาออกจากงาน มีค่าความเที่ยงในการวัดจากตัวแปรสังเกตได้ตั้งแต่ 0.63 - 0.94 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 542 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สถิติทดสอบที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ได้แก่ Chi-Square และ สหสัมพันธ์เพียร์สัน ทดสอบค่าเฉลี่ยของประชากรโดยใช้ t-test และวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมลิสเรล

ผลการศึกษาพบว่า 1. เภสัชกรที่ทำงานในภาคเอกชนมีแนวโน้มที่จะมีชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์มากกว่าเภสัชกรในภาครัฐจำนวนเภสัชกรในภาคเอกชนส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบันน้อยกว่าเภสัชกรในภาคเอกชน เภสัชกรในภาคเอกชนมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเภสัชกรในภาครัฐ 2. รูปแบบความสัมพันธ์ประกอบด้วยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร และตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความตั้งใจที่จะออกจากงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบความสัมพันธ์ที่ศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 118.91 องศาอิสระเท่ากับ 99  $p = 0.084$  ค่า GFI เท่ากับ 0.97 ค่า RMR เท่ากับ 0.036 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.019 ตัวแปรในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ร้อยละ 45.0 3. การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างกลุ่มเภสัชกรที่ทำงานในภาครัฐและเอกชน พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของทั้ง 2 กลุ่ม มีรูปแบบเดียวกัน แต่มีค่าพารามิเตอร์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปยังตัวแปรภายในแฝงไม่เท่ากัน 4. ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มอัตราการคงอยู่ในงานของเภสัชกรในภาครัฐ โดยสร้างความพึงพอใจในการทำงานผ่าน

องค์ประกอบเรื่อง การปกครอง ลักษณะงาน งานได้รับการยอมรับ และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะมีผลในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และลดความตั้งใจที่จะออกจากงานในที่สุด

## 2.5 การพัฒนาแนวทางในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมองค์ความรู้จากการศึกษาความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาเป็นแนวทางในการวิจัย เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออกของวิศวกรในเขตกรุงเทพมหานคร โดยยึดจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยในอดีต ได้ดังนี้

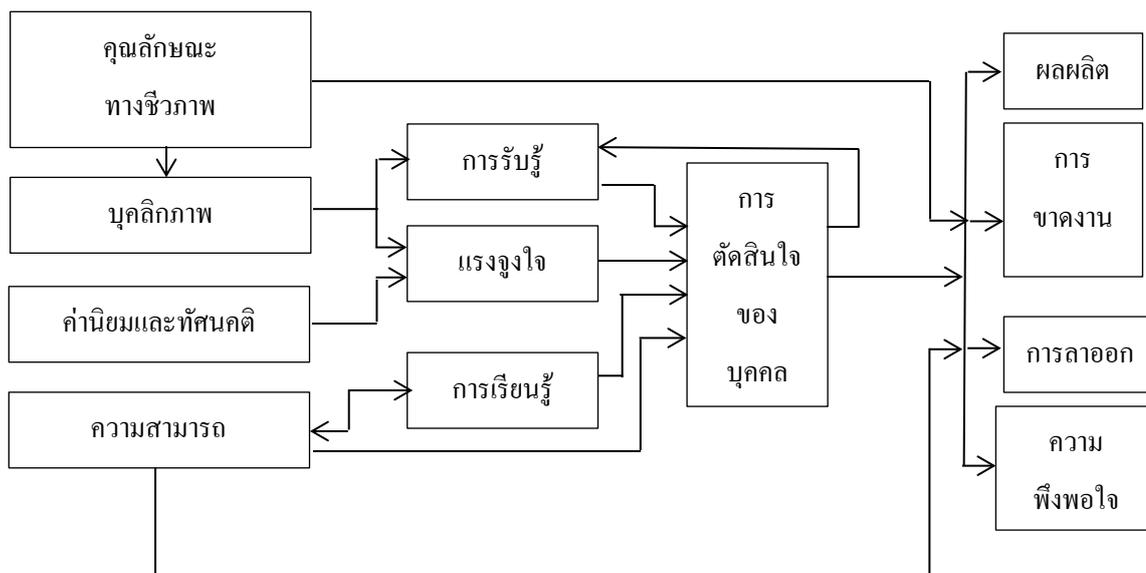
### 2.5.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

2.5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ กานดา จันทรย์แย้ม (2556 : 21) ได้อธิบายถึงความแตกต่างทางด้านเพศไว้ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ความสามารถและความชำนาญในงานบางประเภทขึ้นอยู่กับเพศ เพราะความแตกต่างในด้านเพศนั้นจะส่งผลให้เกิดผลงาน สมรรถภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน แม้ว่าในบางงานจะกระทำได้จากทั้งสองเพศ แต่อาจทำได้ไม่ดีที่สุดถ้าผู้กระทำอยู่อีกเพศหนึ่ง จากสาเหตุด้านความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศนี้เองที่ส่งผลให้หลายองค์กรมีการระบุเพศของบุคคลที่จะมาทำงานในตำแหน่งใดๆ ภายองค์กรเอาไว้

จากแนวคิดด้านความแตกต่างด้านเพศที่กานดา จันทรย์แย้ม ได้อธิบายเอาไว้พบว่ามีความสอดคล้องเกี่ยวเนื่องกันกับเรื่องของโอกาสในการทำงานตามแนวคิดตัวแบบการลาออกของไพรซ์ (สงกรานต์ เชยเล็ก. 2553 : 9 และ Price. 1977 อ้างถึงใน Anuradha Ramesh. 2007 : 13 - 14) ซึ่งจากโอกาสการทำงานหรือเลือกงานใหม่นั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศจะเข้ามามีบทบาทกำหนดระดับโอกาสในการเลือกงานใหม่ไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล

2.5.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ จากการศึกษาในอดีตพบว่า ยังมีอายุมากขึ้นคนจะไม่ลาออกหรือย้ายงาน แต่จะยังคงทำงานที่เดิม ทั้งนี้เพราะ โอกาสที่จะเปลี่ยนงานมีน้อย ประกอบกับช่วงเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างมากขึ้น มีสิทธิ์ในการลาพักผ่อนมากขึ้น ตลอดจนสิทธิ์ในสวัสดิการต่างๆ ที่พึงพาได้ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548 : 54) นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ยังสอดคล้องกับคุณลักษณะทางชีวภาพตามแบบจำลองพฤติกรรมองค์กรของโรบบิ้นส์ (Robbins. 1993 อ้างถึงใน ปกรณ์ ถัมโยธิน. 2555 : 23) ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร อันได้แก่ การลาออก ผลผลิต การขาดงาน ความพึงพอใจในงาน

โดยรอบบั้นสี่ได้สร้างแบบจำลองพฤติกรรมองค์กรระดับบุคคลขึ้น ซึ่งรอบบั้นสี่กำหนดให้ตัวแปรอิสระหรือเรียกได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคล อันได้แก่คุณลักษณะทางชีวภาพ คือ อายุ เพศ สถานภาพสมรส เป็นต้น บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถของแต่ละปัจเจกบุคคล การรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ของบุคคล อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร



ภาพที่ 2.12 แบบจำลองพฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคลของรอบบั้นสี่

ที่มา: Robbins (1993) อ้างถึงใน ปกรณ์ ลิมโยธิน (2555 : 23)

2.5.1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรส จากการศึกษาพบว่า ผู้สมรสแล้วจะไม่ค่อยมีการขาดงาน หรือย้ายงาน ซึ่งอาจเพราะ ต้องการความมั่นคงในการสร้างครอบครัวมากยิ่งขึ้น (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2539 อ้างถึงใน ภาวณี เพชรสว่าง, 2545 : 24) โดยบ่อยครั้งในงานวิจัยมักจะพบว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะมีอัตราการขาดงานต่ำ แนวโน้มในการลาออกจากงานมีน้อย และยังมี ความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่เป็นโสด (วิภาส ทองสุทธิ, 2552 : 45-46) ในขณะที่ นพคุณ นิสามณี (2547 : 30) ได้อธิบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมจากการแต่งงานที่ส่งผลต่อความแตกต่างกันในแต่ละตัวบุคคลซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ชีวิตการแต่งงานนั้นมีส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทั้งในทางที่ดีและไม่ดีต่อชีวิตการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มแต่งงาน และครอบครัวของบุคคลนั้นๆ

2.5.1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา การศึกษาในอดีตยังพบว่า การศึกษามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรการาเทปและอูแดก (Karatepe & Uludag. 2007 อ้างถึงใน ปกรณ์ ลิ้มโยธิน. 2555 : 35) นอกจากนี้วรรณารถ แสงมณี (2556) ได้อธิบายถึงปัญหาการลาออกของพนักงานซึ่งเพิ่งเรียนจบหรือการศึกษาอยู่ในระดับที่ยังไม่สูงมากซึ่งพอจะสรุปได้ว่า เมื่อทำงานไปสักพักพนักงานจะเกิดความรู้สึกอยากออกไปเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น พนักงานเหล่านี้มักจะไม่อยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรเนื่องจากมักมีที่มุ่งหมายอื่นๆ นอกจากนี้ระดับการศึกษาที่สูงบางครั้งอาจกลายเป็นการเพิ่มโอกาสในการมองหางานใหม่ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดตัวแบบของไพรซ์ได้อีกด้วยได้อีกด้วย

2.5.1.5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการทำงานอาชีพวิศวกร ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมานานหรือผู้ที่มีความอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าบรรดาพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าด้วย ซึ่งความอาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548 : 54) นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่มีความอาวุโสในการทำงานมากจะมีอัตราการขาดงาน และอัตราการลาออกจากงานค่อยข้างต่ำ ความอาวุโสในการทำงานจะเป็นตัวบ่งชี้ที่ค่อนข้างคงที่และสม่ำเสมอสำหรับความพึงพอใจในการทำงาน มากกว่าอายุของพนักงาน (วิภาส ทองสุทธิ. 2552 : 51)

2.5.1.6 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสาขาทางวิศวกรรม อาชีพวิศวกรนั้นเป็นอาชีพที่มีการแบ่งแยกสาขาตามศาสตร์เฉพาะทางอย่างชัดเจน อันขึ้นอยู่กับเนื้อหาวิชาในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์แต่ละด้านซึ่งมีองค์ความรู้ ความถนัดที่แตกต่างกัน สามารถวัดได้จากการที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ในแต่ละมหาวิทยาลัยมีการเปิดการเรียนการสอนหลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์ด้านต่างๆ ที่หลากหลายมากมาย โดยจากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ในปีการศึกษา 2557 ซึ่งได้มีประกาศการระบุถึงสาขาวิชาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์บางสาขาที่เป็นที่ต้องการของการผลิตกำลังคนภายในประเทศในปัจจุบัน เป็นการแสดงให้เห็นถึงความต้องการบุคลากรอาชีพวิศวกรในแต่ละสาขาที่ไม่เท่าเทียมเสมอกัน ทำให้โอกาสในการได้งานของแต่ละสาขาในอาชีพวิศวกรรมมีความแตกต่างกัน โดยจากการศึกษาตัวแบบการลาออกของไพรซ์ (Price. 1977 อ้างถึงในสงกรานต์ เขยเล็ก. 2553 : 9) ที่ได้อธิบายเอาไว้ว่าโอกาสในการได้งานใหม่จากภายนอกองค์กรนั้นจะส่งผลต่อการลาออกของพนักงานภายในองค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะไปปัจจัยส่วนบุคคลด้านสาขาทางวิศวกรรมไว้เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ใช้ศึกษา

2.5.1.7 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสัญชาติขององค์กรที่สังกัดอยู่ เนื่องจากญี่ปุ่นคือนักลงทุนต่างชาติรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยเป็นเวลากว่า 50 ปีที่ผ่านมา จวบจนปัจจุบันญี่ปุ่นยังคงเป็นชาติที่ลงทุนในไทยสูงสุด (นพพร วงศ์อนันต์, 2558) การลงทุนของประเทศไทยญี่ปุ่นในประเทศไทย คิดเป็นสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 3.6 ของการลงทุนของญี่ปุ่นทั่วโลก และเป็นอันดับ 2 ในเอเชียรองจากประเทศจีนในปี พ.ศ.2550 แต่หากมองจากฝ่ายไทย โดยพิจารณาจาก ยอดการยื่นขอส่งเสริมการลงทุนต่อคณะกรรมการลงทุนแห่งประเทศไทย (BOI) ประเทศไทยญี่ปุ่นครองอันดับ 1 (สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย, 2557) ในส่วนของภาคอุตสาหกรรมการผลิตญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีปริมาณเงินลงทุนในการยื่นขอส่งเสริมสูงที่สุด และสำหรับโครงการที่ได้รับการอนุมัติก็เป็นอุตสาหกรรมผลิตทั้งหมด (สำนักความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลสถิติสมาชิกของหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ ซึ่งให้เห็นว่ามีการลงทุนด้านธุรกิจด้านอุตสาหกรรมผลิตสูงที่สุดโดยคิดเป็น 45% ของประเภทสมาชิกทั้งหมดที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา

จากข้อมูลข้างต้นประกอบกับคำอธิบายของ Jay Heizer และ Barry Render (2014) ซึ่งได้กล่าวเอาไว้ถึงปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจในการเลือกว่าฐานการผลิตของนักลงทุนเอาไว้ว่าหนึ่งในสิ่งสำคัญที่นักลงทุนต้องคำนึงถึงเพื่อตัดสินใจวางโรงงานหรือฐานการผลิตในพื้นที่ใดๆ ก็คือทรัพยากรมนุษย์ แรงงานบุคคลหรือบุคลากรในพื้นที่นั้นๆ โดยทั้งนี้จะไม่ได้หมายถึงเพียงการตัดสินใจในด้านค่าแรง ค่าตอบแทนที่ราคาต่ำเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่ต้องประกอบไปด้วยก็คือศักยภาพ ความสามารถ อุปนิสัย วัฒนธรรม ของบุคลากรในพื้นที่นั้นๆ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาสัญชาติขององค์กรที่สังกัดโดยศึกษาแบ่งเป็นสองส่วนคือ องค์กรที่เป็นสัญชาติญี่ปุ่น และองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่สัญชาติญี่ปุ่น

ตารางที่ 2.4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงถึง “ปัจจัยส่วนบุคคล” ที่ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กับการลาออก

ชื่อผู้วิจัย (ปีที่ทำการศึกษา)	ปัจจัยส่วนบุคคล				
	เพศ	อายุ	สถานภาพ สมรส	ระดับ การศึกษา	ระยะเวลาในการทำงาน อาชีพวิศวกร
Tae Heon Lee (2012)	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย (ปีที่ทำการศึกษา)	ปัจจัยส่วนบุคคล				
	เพศ	อายุ	สถานภาพ สมรส	ระดับ การศึกษา	ระยะเวลาในการทำงาน อาชีพวิศวกร
ธวัชชัย บุญเพิ่มราศรี (2552)		✓			✓
มัทม์วงศ์ บุญนาค (2548)	✓				
สุรสาร เทพศิริ (2547)	✓				
พรพิมล วสุวัตรศรีสกุล (2549)		✓		✓	✓
ชญัญญภรณ์ สุวรรณ โภชน (2553)	✓	✓		✓	
Rita Mano-Negrin (2003)	✓				✓
Marwan T. Al-Zoubi (2013)	✓				✓
Marwan T. Al-Zoubi (2013)	✓				✓
Muhammad Ghayyur (2012)			✓		
กรกช สุขช่วย (2554)		✓	✓		✓
ฐานปนพงษ์ บุญ เพชร (2550)		✓	✓		
ชนิดดา ชัยสี (2549)		✓	✓	✓	✓
ณปภัช นาคเจือทอง (2552)	✓			✓	✓

## 2.5.2 การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาดำรง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างหลากหลายในปัจจุบัน ชื่อว่า Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ถูกพัฒนาโดย David J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England, and Lloyd H. Lofquist ในปี 1967 ซึ่งตัวแบบสอบถามได้สร้างขึ้นสองชนิด คือแบบสอบถามชนิดสั้น (Short Form) ซึ่งมีข้อความ 20 ข้อ ใช้วัดความพึงพอใจรวมโดยแบ่งเป็นความพึงพอใจทั่วไป ความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอก ส่วนแบบสอบถามชนิดยาว (Long Form) ซึ่งมีข้อความ 100 ข้อ ซึ่งแบ่งความพึงพอใจในด้านต่างๆ 20 ด้าน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถ ความปลอดภัย เงื่อนไขของงานและการมีอิสระ ฯลฯ โดยแต่ละด้านจะประกอบไปด้วยข้อความต่างๆ 5 ข้อความ เมื่อผู้ทำแบบสอบถามอ่านข้อความแล้วจะมีระดับความพึงพอใจให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบ โดยจะระดับความพึงพอใจเป็น 5 ระดับความพึงพอใจ

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อไม่ให้ตัวแบบสอบถามมีความยาวเกินกำหนด จึงจะนำเอาแบบสอบถามการวัดความพึงพอใจ MSQ ในแบบสั้น (Short Form) มาปรับใช้ ซึ่งประกอบไปด้วยข้อความทั้งหมด 20 ข้อ ดังภาพที่ 2.13

Ask yourself: How **satisfied** am I with this aspect of my job?

**Very Sat.** means I am very satisfied with this aspect of my job.

**Sat.** means I am satisfied with this aspect of my job.

**N** means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

**Dissat.** means I am dissatisfied with this aspect of my job.

**Very Dissat.** means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

On my present job, this is how I feel about . . . . .	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.
1. Being able to keep busy all the time . . . . .	<input type="checkbox"/>				
2. The chance to work alone on the job . . . . .	<input type="checkbox"/>				
3. The chance to do different things from time to time . . . . .	<input type="checkbox"/>				
4. The chance to be "somebody" in the community . . . . .	<input type="checkbox"/>				
5. The way my boss handles his/her workers . . . . .	<input type="checkbox"/>				
6. The competence of my supervisor in making decisions . . . . .	<input type="checkbox"/>				
7. Being able to do things that don't go against my conscience . . . . .	<input type="checkbox"/>				
8. The way my job provides for steady employment . . . . .	<input type="checkbox"/>				
9. The chance to do things for other people . . . . .	<input type="checkbox"/>				
10. The chance to tell people what to do . . . . .	<input type="checkbox"/>				
11. The chance to do something that makes use of my abilities . . . . .	<input type="checkbox"/>				
12. The way company policies are put into practice . . . . .	<input type="checkbox"/>				
13. My pay and the amount of work I do . . . . .	<input type="checkbox"/>				
14. The chances for advancement on this job . . . . .	<input type="checkbox"/>				
15. The freedom to use my own judgment . . . . .	<input type="checkbox"/>				
16. The chance to try my own methods of doing the job . . . . .	<input type="checkbox"/>				
17. The working conditions . . . . .	<input type="checkbox"/>				
18. The way my co-workers get along with each other . . . . .	<input type="checkbox"/>				
19. The praise I get for doing a good job . . . . .	<input type="checkbox"/>				
20. The feeling of accomplishment I get from the job . . . . .	<input type="checkbox"/>				
	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.

3

## ภาพที่ 2.13 แบบสอบถาม Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

### ต้นฉบับ ชนิด Short Form

โดยที่ Very Sat. หมายถึง ฉันรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ฉันทำอยู่ตอนนี้มากๆ, Sat. หมายถึง ฉันรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ฉันทำอยู่ตอนนี้, N. หมายถึง ฉันรู้สึกตัดสินใจไม่ได้ว่ารู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ(เฉยๆ), Dissat. หมายถึง ฉันรู้สึกไปพึงพอใจกับงานที่ฉันทำอยู่ตอนนี้ และ Very Dissat. หมายถึง ฉันรู้สึกไม่พึงพอใจเป็นอย่างมากกับงานที่ฉันทำอยู่ในตอนนี้

จากภาพที่ 2.13 ข้อความต่างๆ นั้น ผู้วิจัยจะนำมาแปลและเรียบเรียงให้มีความเหมาะสมกับประชากรที่ใช้ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ใหม่ โดยจะยังคงความหมายตามเดิมของแบบสอบถามต้นฉบับเอาไว้ ได้ข้อคำถามดังนี้

1. ฉันรู้สึกพอใจกับการที่ได้ทำงานของฉันอยู่ตลอด
2. ฉันรู้สึกพอใจที่มีโอกาสได้ทำงานคนเดียวด้วยตนเอง
3. ฉันรู้สึกพอใจถ้าหากมีโอกาสดำเนินปฏิบัติงานที่มีลักษณะแตกต่างจากที่ทำอยู่บ้างในบางเวลา
4. ฉันรู้สึกพอใจที่จะมีโอกาสดำเนินเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในที่ทำงาน
5. ฉันรู้สึกพอใจกับการปฏิบัติของหัวหน้าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ฉันรู้สึกพอใจกับความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้า
7. ฉันรู้สึกพอใจที่สามารถทำสิ่งต่างๆ ได้โดยที่ไม่ขัดกับความรู้สึกของฉัน
8. ฉันรู้สึกพอใจกับความมั่นคงของงานปัจจุบันของฉัน
9. ฉันรู้สึกพอใจที่จะได้ทำสิ่งต่างๆ เพื่อคนอื่นในการทำงาน
10. ฉันรู้สึกพอใจในการที่จะให้คำแนะนำผู้อื่นในการทำงาน
11. ฉันรู้สึกพอใจเมื่อมีโอกาสดำเนินงานที่ลักษณะของงานอันจะต้องพึ่งพาความสามารถของฉัน
12. ฉันรู้สึกพอใจในนโยบายของบริษัทที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้
13. ฉันรู้สึกพอใจในค่าตอบแทน และปริมาณงานที่ฉันได้รับมอบหมายอยู่
14. ฉันรู้สึกพอใจในโอกาสที่ฉันจะก้าวหน้าจากตัวงานที่ฉันทำอยู่
15. ฉันรู้สึกพอใจที่มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตัวฉันเองเกี่ยวกับการทำงาน
16. ฉันรู้สึกพอใจเมื่อมีโอกาสดำเนินการที่จะได้ลองใช้วิธีการของตัวเองในการทำงาน
17. ฉันพอใจในสภาพของการทำงาน (สถานที่, เสียง, แสง, อุณหภูมิและสภาพแวดล้อมในการทำงานอื่นๆ)
18. ฉันรู้สึกพอใจเกี่ยวกับการที่บุคลากรในที่ทำงานของฉันสามารถเข้ากันได้
19. ฉันจะรู้สึกพอใจเมื่อได้รับคำชื่นชมหากฉันทำงานได้ดี
20. ฉันรู้สึกพอใจว่าฉันนั้นประสบความสำเร็จในการทำงาน

จากคำถามเหล่านี้ผู้วิจัยจะนำมาคัดข้อคำถามเพื่อให้มีจำนวนข้อคำถามที่เหมาะสมและทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนถูกต้องโดยไม่เกิดความเหนื่อยหน่าย ซึ่งข้อคำถามด้านความพึงพอใจในการทำงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะตัดจากแบบสอบถาม MSQ จนเหลือเพียง 8 ข้อ ซึ่งการคัดข้อคำถามจะพยายามให้เหลือคำถามที่สอดคล้องกับการศึกษา

ปัจจัย 5 ด้านในเรื่องความพึงพอใจ โดย Smith, Kendall, and Hulin (1969 อ้างถึงในจิตรวี เจริญ พิพัฒนสกุล. 2555 : 61) อันจะประกอบไปด้วย ลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้ข้อคำถามทั้งหมดดังนี้

1. ฉันรู้สึกพอใจกับความมั่นคงของงานปัจจุบันของฉัน
2. ฉันรู้สึกพอใจกับการปฏิบัติของหัวหน้าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ฉันรู้สึกพอใจในโอกาสที่ฉันจะก้าวหน้าจากตำแหน่งที่ฉันทำอยู่
4. ฉันรู้สึกพอใจเกี่ยวกับการที่บุคลากรในที่ทำงานของฉันสามารถเข้ากันได้
5. ฉันรู้สึกพอใจที่มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตัวฉันเองเกี่ยวกับการทำงาน
6. ฉันรู้สึกพอใจในค่าตอบแทน และปริมาณงานที่ฉันได้รับมอบหมายอยู่
7. ฉันพอใจในสภาพของการทำงาน (สถานที่, เสียง, แสง, อุณหภูมิและสภาพแวดล้อมในการทำงานอื่นๆ)
8. ฉันรู้สึกพอใจที่จะมีโอกาสได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมในที่ทำงาน

### 2.5.3 การวัดความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาคำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับของความผูกพันต่อองค์กร โดยในคำราของ Paul E. Spector (1996 : 237 -238) ได้พูดถึงข้อคำถามที่ใช้ในการวัดระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งชนิดความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายด้าน ซึ่งได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันต่อเนื้อ และความผูกพันในบรรทัดฐาน ซึ่งในการศึกษาแบบสอบถามนี้มีความสอดคล้องกับที่ Barbara B. Brown (2003) ได้อธิบายถึงที่มาของแบบสอบถามเพื่อวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment Questionnaire - OCQ) เอาไว้ และได้ใช้ข้อคำถามที่ได้รับการพัฒนาล่าสุดของ Meyer และคณะ มาใช้ในการศึกษา โดยข้อคำถามเหล่านี้ประกอบไปด้วยคำถามทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งข้อคำถามทั้งหมดของต้นฉบับเป็นไปดังภาพที่ 2.14

**Employee Opinion Survey-OCQ**

You are being asked to participate in a survey to provide the city of Charlottesville with information that will help improve the working environment for employees. Participation in this survey is voluntary and confidentially is assured. No individual data will be reported. THANK YOU! .....

The following statements concern how you feel about the **department** where you work. Please indicate the extent of your agreement or disagreement with each statement by **circling** a number from 1 to 5. Please **do not put your name on this questionnaire**.

Strongly Disagree 1	Disagree 2	Neither Agree Nor Disagree 3	Agree 4	Strongly Agree 5
------------------------	---------------	---------------------------------	------------	---------------------

1. It would be very hard for me to leave my department right now, even if I wanted to..... 1 2 3 4 5
2. I do not feel any obligation to remain with my current employer..... 1 2 3 4 5
3. I would be very happy to spend the rest of my career with this department..... 1 2 3 4 5
4. One of the few negative consequences of leaving this department would be the scarcity of available alternatives..... 1 2 3 4 5
5. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now..... 1 2 3 4 5
6. I really feel as if this department's problems are my own..... 1 2 3 4 5
7. Right now, staying with my department is a matter of necessity as much as desire..... 1 2 3 4 5
8. I do not feel a strong sense of "belonging" to my department..... 1 2 3 4 5
9. I feel that I have too few options to consider leaving this department..... 1 2 3 4 5
10. I do not feel "emotionally attached" to this department..... 1 2 3 4 5
11. I would feel guilty if I left my organization now..... 1 2 3 4 5
12. I do not feel like "part of the family" at my department..... 1 2 3 4 5
13. This organization deserves my loyalty..... 1 2 3 4 5
14. If I had not already put so much of myself into this department, I might consider working elsewhere..... 1 2 3 4 5
15. Would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it..... 1 2 3 4 5
16. This department has a great deal of personal meaning for me..... 1 2 3 4 5
17. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my department now..... 1 2 3 4 5
18. I owe a great deal to my organization..... 1 2 3 4 5

NOTE: This questionnaire is reproduced with permission and is not to be reproduced without permission of the authors' John Meyer and Natalie Allen.

101

**ภาพที่ 2.14** ข้อคำถามเพื่อใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer and Allen (1993)

ที่มา: Barbara B. Brown (2003)

- จากภาพที่ 2.14 ผู้วิจัยทำการแปลและปรับปรุงข้อความเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยจะคงความหมายไว้ตามแบบสอบถามต้นฉบับเดิมของ Meyer and Allen (1993) ซึ่งทำให้ได้ข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในการวัดความพึงพอใจในการทำงานสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้
1. มันคงจะยากมากสำหรับฉันที่จะออกจากองค์กรตอนนี้ถึงแม้ว่านั่นจะเป็นสิ่งที่ฉันต้องการก็ตาม
  2. ฉันไม่รู้สึกรู้สึกว่าเป็นพันธะหรือต้องทดแทนบุญคุณอะไรที่ต้องอยู่กับนายจ้างหรือองค์กรปัจจุบัน
  3. ฉันรู้สึกมีความสุขมากถ้าได้ทำงานในองค์กรนี้ตลอดไป
  4. หากสายงานของฉันขาดแคลนหรือเป็นที่ต้องการ โดยทั่วไปก็อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ฉันคิดจะลาออกจากองค์กรปัจจุบัน
  5. แม้ว่าจะเป็ผลดีกับตัวฉัน แต่ฉันไม่คิดว่ามันเป็นเรื่องที่ถูกต้องหากจะละทิ้งองค์กรในตอนนี้ไปทำงานอื่น
  6. ฉันรู้สึกอย่างมากกว่าหากองค์กรของฉันมีปัญหา นั่นคือปัญหาในความรับผิดชอบของฉันเองด้วย

7. ในตอนนี้การอยู่ในองค์กรของฉันมันคือ ความจำเป็นที่ต้องอยู่ (หมายถึง ต้องอยู่เพราะต้องใช้เงินเดือน, มีภาระทางครอบครัว หรืองานใหม่ยาก เป็นต้น) ซึ่งเท่าๆ กับ ความต้องการที่อยากจะอยู่ (หมายถึง ชอบในงาานนี้, รักในการได้ทำงานที่นี่ เป็นต้น)
8. ฉันไม่ได้รู้สึกว่าเป็น “คนขององค์กร” องค์กรนี้สักเท่าไร
9. ฉันรู้สึกว่าตัวฉันมีทางเลือกน้อยมากที่จะนำมาใช้พิจารณาตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรนี้
10. ฉันไม่ได้รู้สึกผูกพันลึกซึ้งอะไรกับองค์กรนี้
11. ฉันจะรู้สึกผิดถ้าฉันลาออกจากองค์กรตอนนี้
12. ฉันไม่ได้รู้สึกว่า เป็น “ส่วนหนึ่งในครอบครัว” ขององค์กรนี้
13. องค์กรนี้สมควรที่จะได้รับความภาคภูมิใจจากฉัน
14. ถ้าหากฉันไม่ได้ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรนี้ไปแล้วมากมาย ฉันอาจจะอยากเปลี่ยนใจไปทำงานที่อื่นแล้วก็ได้
15. ฉันคงไม่ออกจากองค์กรตอนนี้เพราะฉันรู้สึกว่า มีพันธะทางความรู้สึกอยู่กับบุคคลต่างๆ ภายในองค์กร
16. องค์กรนี้มีความหมายต่อฉันเป็นอย่างมาก
17. ชีวิตฉันคงไม่เป็นชิ้นเป็นอันหากฉันตัดสินใจจะออกจากองค์กรของฉันตอนนี้
18. ฉันรู้สึกว่าองค์กรมีบุญคุณกับฉันมาก

จากคำถามเหล่านี้ผู้วิจัยจะนำมาตัดข้อคำถามโดยอ้างอิงจากการวัดระดับความผูกพัน โดยสามองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer & Allen (1993 อ้างถึงใน Pual E. Specctor. 1996 : 238) เพื่อให้มีจำนวนข้อคำถามที่เหมาะสมและทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนถูกต้องโดยไม่เกิดความเหนื่อยหน่าย ซึ่งข้อคำถามด้านความผูกพันต่อองค์กรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะตัดจากแบบสอบถาม OCQ จนเหลือเพียง 6 ข้อ ซึ่งจะนำมาตัดแปลงให้เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมดประกอบไปด้วยข้อคำถามดังนี้

1. ฉันรู้สึกมีความสุขมากถ้าได้ทำงานในองค์กรนี้ตลอดไป
2. ฉันรู้สึกอย่างมากว่าหากองค์กรของฉันมีปัญหา มันคือปัญหาในความรับผิดชอบของฉันเองด้วย
3. ในตอนนี้การอยู่ในองค์กรของฉันมันคือ ความจำเป็นที่ต้องอยู่ (หมายถึง ต้องอยู่เพราะต้องใช้เงินเดือน, มีภาระทางครอบครัว หรืองานใหม่ยาก เป็นต้น) ซึ่งพอๆ กับ ความต้องการที่อยากจะอยู่ (หมายถึง ชอบในงาานนี้, รักในการได้ทำงานที่นี่ เป็นต้น)
4. มันคงจะยากมากสำหรับฉันที่จะออกจากองค์กรตอนนี้ถึงแม้ว่านั่นจะเป็นสิ่งที่ฉันต้องการก็ตาม

5. ฉันรู้สึกว่าเป็นพันธะหรือต้องทดแทนบุญคุณบางอย่างแก่นายจ้างหรือองค์กรปัจจุบัน
6. แม้ว่าจะเป็นผลดีกับตัวฉัน แต่ฉันไม่คิดว่ามันเป็นเรื่องที่ถูกต้องหากจะละทิ้งองค์กรในตอนนี้อย่างอื่น