

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด หลักการ และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องมานำเสนอเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ทฤษฎีที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในองค์กรนั้นมีหลายทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาเลือกเฉพาะทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเฉพาะปัจจัยที่ศึกษาเท่านั้น ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

นักจิตวิทยาหลายคนเชื่อว่า แรงจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการ ความต้องการของบุคคลมีมากมาย ซึ่งทำให้เกิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการขึ้น ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ทฤษฎีนี้ Maslow (1970, pp. 35-39) มีความเชื่อว่า องค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างดีนั้นจะบังเกิดให้ผู้บริหารองค์กร

เข้าใจความต้องการของมนุษย์ และเลือกใช้ชีวิตจิตใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ ตั้งใจที่จะทำงาน โดย Maslow ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 5 ระบบ ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (the physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอากาศ อาหาร น้ำ ยา รักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การขับถ่าย การพักผ่อน การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด การเคลื่อนไหว และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการในด้านความปลอดภัย (the safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองพอสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไป คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ได้แก่ ความต้องการความมั่นใจ ความเท่าเทียมกัน ความเสมอภาค ความไว้วางใจ ตลอดจนความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นอันตราย

3. ความต้องการในด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (the belongingness and love needs) หมายถึง เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของหรืออาจเรียกได้ว่า เป็นความต้องการทางสังคม ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นลำดับต่อมา คือ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้รับความรักจากผู้อื่น รวมทั้งความต้องการที่จะรักใคร่ผู้อื่นด้วย

4. ความต้องการการยอมรับ (the esteems needs) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่น และได้รับความยกย่องในสังคม ความต้องการในด้านสังคมนี้นี้เป็นความต้องการขั้นสูงในระดับต่อมาอันประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เช่น ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความสำคัญในตนเอง รวมถึงความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออาจให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (the need for self-actualization) เป็นความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการอยากจะทำสำเร็จตามความนึกคิดอย่างสูงสุดในชีวิตหรือความคาดหวัง ความทะเยอทะยานอยากจะทำประสบความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตนเอง

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550, หน้า 38-39) ได้สรุปถึงทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow (1970) ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความต้องการความสำเร็จอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต ได้แก่
 - 1.1 ต้องการบรรลุเป้าหมายตามความสามารถของตนเอง
 - 1.2 ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง
 - 1.3 ต้องการกระทำในสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุดเท่าที่จะกระทำได้
2. ความต้องการที่จะได้รับการนับถือหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่น โดยให้คนอื่นยกย่องในเกียรติและให้ความสำคัญแก่ตนเอง ได้แก่
 - 2.1 ต้องการได้รับสัมมาคารวะ
 - 2.2 ต้องการความมั่นใจจากความคิดเห็นของคนอื่น
 - 2.3 ต้องการที่จะได้รับการยอมรับ
 - 2.4 ต้องการความมั่นใจในตนเอง
 - 2.5 ต้องการแสดงให้ตนมีคุณค่า
 - 2.6 ต้องการให้ตนเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น
3. ความต้องการความรักหรือความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นการรู้สึกว่ามีคนมีส่วนร่วม และมีการเข้ากลุ่มหรือเข้าพวก ได้แก่
 - 3.1 ต้องการเพื่อน
 - 3.2 ต้องการคบหาสมาคมกับคนอื่น
 - 3.3 ต้องการแสดงตนต่อกลุ่ม
 - 3.4 ต้องการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในเพศตรงข้าม
4. ความต้องการความปลอดภัย ซึ่งเป็นความต้องการที่แสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และการได้รับความคุ้มครองจากบุคคลอื่น ได้แก่
 - 4.1 ต้องการความปลอดภัยต่าง ๆ
 - 4.2 ต้องการความคุ้มครอง
 - 4.3 ต้องการความเป็นอิสระจากอันตรายต่าง ๆ
 - 4.4 ต้องการคาดคะเนเพื่ออนาคตของตนเองได้

5. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการในขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด
เพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ได้แก่

- 5.1 ความต้องการแก้ความหิวและความกระหาย
- 5.2 ความต้องการการพักผ่อน
- 5.3 ความต้องการทางเพศ
- 5.4 ความต้องการในปัจจัย 4
- 5.5 ความต้องการขจัดความเจ็บปวดและความไม่ปกติสุขของกายภาพอื่น ๆ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีนี้ Herzberg (อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวัว, 2544, หน้า 215-216) ได้ศึกษาเพิ่มเติมจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคลอันเป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตน Herzberg ศึกษาจากคนร้อย ๆ คนด้วยคำถามว่า เมื่อไรมีความพอใจในการทำงาน ที่งานนั้นจะทำให้เกิดการจูงใจสูง กับเมื่อไรที่รู้สึกไม่พอใจในการทำงานนั้นไม่จูงใจให้อยากทำ เมื่อพบคำตอบว่า คนเหล่านั้นมีความพอใจในการทำงาน ดังนั้น จึงเรียกปัจจัยนั้นว่า ปัจจัยที่สร้างความพอใจหรือปัจจัยกระตุ้น (satisfier/motivation factor) และเมื่อพบคำตอบว่า คนไม่มีความพอใจในการทำงาน Herzberg เรียกปัจจัยนั้นว่า ปัจจัยที่จำเป็น (hygiene/maintenance factor) จากการศึกษาจึงสรุปแหล่งที่มาของปัจจัยจำเป็นและปัจจัยที่สร้างความพอใจว่าเกิดจากอะไรบ้าง ดังนี้

1. ปัจจัยที่จำเป็นหรือเรียกว่าปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (hygiene/maintenance factor) คือ แหล่งที่มาของการทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากสภาพงาน (job context) ที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ

1.1 สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพห้อง อากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางวัตถุ

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 นโยบายและการบริหารขององค์กร ส่วนใหญ่เป็นเรื่องระบบงาน กฎเกณฑ์การทำงาน สายการบังคับบัญชาในองค์กร

1.4 ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ได้แก่ ความสามารถ
ความเป็นผู้นำ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรม และความเชี่ยวชาญหรือทักษะของหัวหน้า

1.5 ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวมความมั่นคงในการทำงานด้วย
เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนเป็นสำคัญ

2. ปัจจัยที่สร้างความพอใจหรือปัจจัยจูงใจ (satisfier/motivation factor) เป็นแหล่ง-
ที่มาของการทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากเนื้องาน (job context)
ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัย คือ

2.1 ความรู้สึกที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ งานที่ทำแล้วเกิดผลสำเร็จ ทำงาน
ที่มีมาตรฐานสูง งานที่ยุ่งยาก

2.2 ความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ คือ องค์กรเห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน
ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ

2.4 ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง ทำงานนั้นแล้วได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
สูงขึ้น และการทำงานนั้นทำให้เก่ง ชำนาญขึ้น และมีความรู้มากขึ้น

2.5 ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบงานนั้น เป็นงานที่ตรงกับรสนิยม ความชอบ
ของผู้ปฏิบัติงานเพียงใด หากชอบคนก็จะทำงานนั้นอย่างสนุก

ดังนั้น ปัจจัยทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็น
ที่องค์กรต้องให้มีอยู่ในองค์กร เช่น ค่าตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานที่เหมาะสม
สภาพการทำงานต้องปลอดภัย และอย่างอื่นต้องครบสมบูรณ์ หากไม่จัดให้มีปัจจัยเหล่านั้น
อย่างเหมาะสมเป็นที่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาจเกิดปัญหาในการทำงานได้ ส่วนปัจจัย
จูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้คนนั้นเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้
ก็จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรในการเพิ่ม
ผลผลิตในงานมากขึ้นตามไปด้วย (เสนาะ ดิยาวี, 2544, หน้า 216)

องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกว่า องค์ประกอบ
หรือปัจจัยกระตุ้น (motivation factors) นั้น ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550, หน้า 54) ได้สรุป
ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ ดังนี้ (1) ทำงานประสบความสำเร็จ (2) การได้รับการยอมรับ
นับถือจากการทำงานที่ประสบความสำเร็จ (3) ลักษณะของงานไม่ซับซ้อนและง่ายต่อ
การปฏิบัติงาน (4) มีความรับผิดชอบในงานที่ทำอย่างเต็มที่ และมีอำนาจการวินิจฉัยสั่งการ



และ (5) มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ทำ โดยได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีโอกาส ส่วนองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (the conditions that surrounding) ซึ่งเรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยห้า (hygiene factors) นั้น ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550, หน้า 55) ได้สรุปซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 11 ประการ ดังนี้ (1) เงินเดือนหรือค่าจ้างมีความสมดุลกับงานที่ทำ (2) มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคตในตำแหน่งหน้าที่การงาน (3) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาถ้ามีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจะก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ (7) วิธีการปกครองบังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม (8) นโยบายและการบริหารงานขององค์กรมีความเด่นชัด (9) สภาพการทำงานดีและมีสิ่งแวดล้อมดี (10) มีความเป็นอยู่ส่วนตัวและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง และ (11) มีความมั่นคงในงานและมีโอกาสได้เลื่อนขั้นตำแหน่งถ้ามีโอกาส ซึ่งองค์ประกอบหรือปัจจัยทั้ง 2 อย่างนี้เป็นสิ่งที่คนงานในองค์กรต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อคนงานได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยดังกล่าวแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความรู้สึกพอใจในงาน (job satisfaction) ส่วนปัจจัยห้าเหล่านั้นก็จะทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น และเมื่อใดที่คนงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจงานก็จะหมดไป แต่ก็มีได้หมายความว่า ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นมาแทนที่ เพราะปัจจัยห้าเป็นแต่เพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้น และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อปัจจัยกระตุ้นได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer ทฤษฎีนี้ Alderfer (อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2550, หน้า 66-67) เป็นผู้ที่คิดทฤษฎีความต้องการที่เรียกว่า ทฤษฎี Existence-Relatedness-Growth Theory หรือทฤษฎี ERG ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายถึงความแตกต่างของความต้องการในแต่ละบุคคล เนื่องจากในแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันในด้านการศึกษา พื้นฐานของครอบครัว วัฒนธรรมประเพณี และในด้านอื่น ๆ Alderfer ได้นำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) มาดัดแปลงแก้ไขใหม่ โดยได้แบ่งความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (existence needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ของมนุษย์ หรือเป็นความต้องการทางกายภาพ เช่น ปัจจัย 4 ที่มี

ความจำเป็น และสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต รวมทั้งความปลอดภัยทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นในทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

3. ความต้องการเจริญเติบโต (growth needs) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต หรือเป็นความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับพลังหรือความสามารถของตนเอง และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ในทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland ทฤษฎีนี้ McClelland (อ้างถึงใน โฆษิต อินทวงศ์, 2546, หน้า 6) กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ที่เป็นความต้องการที่ฝังลึกในสัญชาตญาณของความเป็นมนุษย์ (human beings) โดยสรุปได้ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (need for achievement) มีการต้องการแข่งขันกับผู้อื่น และต้องการมีชัยชนะ ต้องการแข่งขันกับตนเอง และเอาชนะต่อความล้มเหลวต่าง ๆ ได้

2. ความต้องการให้มีความพึงพอใจ (need for affiliation) มนุษย์มีความต้องการที่จะรัก ให้มีความรัก ความพึงพอใจที่จะมีเพื่อนรัก มีคนรัก มีความเอื้ออาทร มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ และมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้อย่างดี

3. ความต้องการมีอำนาจ (need for power) มนุษย์ทุกคนต้องการมีอำนาจ เพื่อจะได้บังคับหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีอำนาจสั่งการ จะสังเกตได้ว่า ทุกคนชอบออกคำสั่ง และชี้ให้ผู้อื่นทำตาม แสดงว่า ตนเองมีความสำคัญ

ทฤษฎีองค์กรเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ทฤษฎีองค์กรเชิงมนุษย์สัมพันธ์เป็นการจัดการที่มุ่งเรื่องกระบวนการทางพฤติกรรม จิตวิทยา และสังคมวิทยาที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของคน ถือว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร ฉะนั้นแนวคิดนี้จึงนำมาซึ่งความสำคัญของคน ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำงานให้สำเร็จ โดย สุวัฒน์ ตุงสวัสดิ์ (2548, หน้า 52-56) ได้กล่าวถึงทฤษฎีองค์กรเชิงมนุษย์สัมพันธ์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. Mayo (อ้างถึงใน สุวทนา ตั่งสวัสดิ์, 2548, หน้า 52) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดด้านการจัดการเชิงมนุษย์-สัมพันธ์ และวางรากฐานการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์การทดลองนี้ เรียกว่า “hawthome study” ซึ่งได้แบ่งการทดลองเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 การศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในห้องทดลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการทดลองว่าแสงสว่างที่น้อยลงหรือมากขึ้น จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานหรือไม่

1.2 การศึกษาพฤติกรรมของพนักงานโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นการศึกษาทางด้านจิตวิทยา เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงาน

1.3 การศึกษาพฤติกรรมของพนักงานโดยการสังเกต ซึ่งมีลักษณะเป็นการศึกษาองค์กรที่ไม่เป็นทางการ และใช้หลักสังคมวิทยา เพื่อบรรยายและทำความเข้าใจว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลเหนือองค์กรที่ไม่เป็นทางการ

จากการทดลองของ Mayo ทั้ง 3 ประเภทสามารถสรุปผลได้ คือ (1) จะต้องมององค์กรว่าเป็นระบบทางสังคม ซึ่งเป็นระบบที่ส่วนย่อยต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (2) องค์กรปฏิบัติการกิจ 2 การกิจด้วยกัน คือ ทางด้านการผลิตและการสร้างความพึงพอใจในงานของสมาชิก (3) ภายในองค์กรที่เป็นระบบสังคมนี การเป็นผู้บังคับบัญชามิได้เกิดจากระเบียบที่เป็นทางการ แต่เกิดจากค่านิยมของสมาชิกในกลุ่ม (4) ทุก ๆ คนที่อยู่ในองค์กรทั้งในตำแหน่งสูงและตำแหน่งต่ำจะถือว่าอะไรก็ตามที่จะทำให้สถานภาพของบุคคลลดลงเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมทั้งสิ้น (5) พฤติกรรมของคนในองค์กรมิได้เกิดจากมูลเหตุการณัจจุใจทางด้านเศรษฐกิจ (ตัวเงิน) และความมีเหตุมีผลแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากค่านิยม ความเชื่อ และอารมณ์ของสมาชิกด้วย และ (6) ภายในองค์กรที่เป็นทางการนั้น มีองค์กรที่ไม่เป็นทางการแฝงอยู่ด้วย

2. Follet (อ้างถึงใน สุวทนา ตั่งสวัสดิ์, 2548, หน้า 53) เป็นชาวอเมริกาที่มีความสนใจด้านจิตวิทยาสังคมได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยว่า เป็นการพัฒนาจิตสำนึกทางด้านสังคมมากกว่าลัทธิปัจเจกชน Follet ได้พยายามสนับสนุนแนวความคิดทางบุคคลว่าบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยมุ่งเน้นที่การรวมตัวกัน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการค้นหาผลลัพธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย

โดยยึดหลักว่า จะต้องไม่มีฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

การผสมผสานแนวคิดจะนำไปปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจ (power) คน ๆ หนึ่งไม่ควรใช้คำสั่งต่ออีกคนหนึ่ง ทั้งสองคนควรทำความตกลง และเห็นพ้องต้องกันในอันที่จะยอมรับอำนาจของกันและกัน ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ Follet ยังได้เสนอแนวความคิดของการจัดองค์กรไว้ ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร อาจเกิดขึ้นในทุกองค์กร สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากระบบความสัมพันธ์กันไม่ดี ไม่มีระบบการจูงใจ และระบบการให้รางวัล เมื่อองค์กรมีความขัดแย้งเกิดขึ้น สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ โดย (1) การประสานงาน (integration) วิธีนี้จะทำให้เกิดการคิดค้นแนวทางใหม่ (2) การประนีประนอม (compromise) วิธีนี้จะทำให้เกิดมีผู้เสียประโยชน์กับผู้ได้ประโยชน์ ปัญหาที่เกิดขึ้นจะไม่ได้รับการแก้ไข (3) การครอบงำ (domination) เป็นวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารซึ่งมองปัญหาเพียงด้านเดียว

2.2 ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ สาเหตุของความขัดแย้งนี้เกิดจากการออกคำสั่ง ฉะนั้นวิธีการแก้ปัญหาสามารถทำได้โดยใช้ “กฎของสถานการณ์” (law of the situation) เสนอว่า ความขัดแย้งจะหมดไปถ้าทั้งสองฝ่ายพยายามศึกษาสถานการณ์ และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ในสถานการณ์แล้วนำปัจจัยนั้นมาพิจารณาหาเหตุและผล

2.3 ลักษณะผู้นำและการควบคุม ผู้นำควรมีความสามารถในการบูรณาการขจัดความขัดแย้งภายในกลุ่ม สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรและต้องประสานงานเรื่อยไป

3. Barnard (อ้างถึงใน สุวัทนา ตั้งสวัสดิ์, 2548, หน้า 54) ผลงานที่มีชื่อเสียงของ Barnard คือ หนังสือเรื่อง *The Function of the Executive* โดยหนังสือเล่มนี้ จะอธิบายถึงเรื่องการพยายามทำให้คนงานมีแรงจูงใจ มีความพึงพอใจในงานทางด้านจิตวิทยา และสังคมวิทยามากกว่าแรงจูงใจที่ใช้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน ซึ่ง Barnard มองว่า

3.1 องค์กรเป็นระบบของการร่วมมือ (cooperate system) ระหว่างคนและระบบการทำงาน ความร่วมแรงร่วมใจดังกล่าวนี้ เกิดจากความสามารถขององค์กรที่จะก่อให้เกิดวัตถุประสงค์อันเดียวกันระหว่างองค์กรและสมาชิก จากความเต็มใจของสมาชิกในอันที่จะ

เข้าไปปฏิบัติงาน และจากการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพถือว่าเป็นความต้องการ
ขั้นพื้นฐานขององค์กร

3.2 แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจบังคับบัญชาภายในองค์กร Barnard มองว่า
การใช้อำนาจบังคับบัญชาหรือการออกคำสั่งนั้น จะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ
กับว่า ผู้รับคำสั่งจะยอมปฏิบัติตามหรือไม่ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 4 ประการ คือ (1) คนงาน
มีความเข้าใจคำสั่งนั้น ๆ หรือไม่ (2) คนงานเชื่อหรือไม่ว่า การปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะไม่
ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (3) คนงานเชื่อหรือไม่ว่า การปฏิบัติตามคำสั่งจะไม่ขัดกับ
ผลประโยชน์ส่วนตัวของตน (4) คนงานมีความสามารถทั้งทางจิตใจและร่างกายที่จะปฏิบัติ
ตามคำสั่งนั้นหรือไม่ โดย Barnard ได้ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน
เนื่องจากจะเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญระหว่างองค์กรและคนงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสมดุล
ระหว่างการหาเหตุผลเหตุจูงใจ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่งจะก่อให้เกิด
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3.3 การมองว่าองค์กรเป็นระบบทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย องค์กรที่เป็นทางการ
และไม่เป็นทางการ โดย Barnard มองว่า องค์กรที่เป็นทางการเกิดจากองค์กรที่ไม่เป็นทางการ
มาก่อน และองค์กรที่เป็นทางการเป็นผู้สร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา และองค์กร
ที่ไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่เป็นทางการ ทั้งนี้ก็เพราะว่า
องค์กรที่ไม่เป็นทางการทำหน้าที่อย่างน้อยที่สุด 3 ประการด้วยกัน กล่าวคือ (1) ช่วยเพิ่ม
เส้นทางเพื่อเลือกของการสื่อข้อความนอกเหนือไปจากเส้นทางที่เป็นทางการ (2) ปฏิบัติ
ภารกิจที่จะรักษาความเหนียวแน่นทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาของสมาชิกองค์กร
โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งมีใช้ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและความสัมพันธ์
และกิจกรรมทางสังคมที่มีใช้ทางการนี้จะเปิดโอกาสให้คนงานมีความรู้สึกว่าคุณมีความ
สำคัญ และสามารถทำงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลงได้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่ไม่เป็น-
ทางการจึงช่วยสนับสนุนองค์กรที่เป็นทางการ โดยก่อให้เกิดการโน้มน้าวจิตใจและส่งเสริม
ความเป็นปึกแผ่นทางสังคมภายในองค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้อธิบายมาข้างต้น กล่าวได้ว่า การที่บุคคลจะสามารถ
ตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมนั้น จำเป็นต้องเข้าใจถึง
ความต้องการของบุคคลแต่ละคนอย่างถ่องแท้เสียก่อน ดังนั้น ในการทำงานเช่นเดียวกัน



องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กร และเป็นการเสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรในองค์กรต่อไป และนอกจากนี้ การที่องค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันได้อย่างยั่งยืนได้นั้น องค์กรจะต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันได้เป็นอย่างดี ในที่นี้จะขออธิบายแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้

การจูงใจ (motivation) สุวธนา ตุงสวัสดิ์ (2548, หน้า 197-199) ได้อธิบายไว้ว่าเป็นปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน เป็นเรื่องของความรู้สึกที่ไม่หยุดนิ่ง การศึกษาเรื่องการจูงใจเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และตอบสนองความต้องการของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลงานกับองค์กร และในขณะเดียวกัน ก็ให้ผลตอบแทนแก่พนักงานด้วยการจูงใจเป็นได้ทั้งการจูงใจภายใน เช่น การให้คำชมเชย การยกย่องให้เกียรติ และการจูงใจภายนอกจะทำให้ในรูปของการให้สิ่งของรางวัลตอบแทน การให้ประกาศเกียรติบัตร โดยที่ความสำคัญของการจูงใจ จะสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจช่วยตอบสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของบุคคลให้แก่องค์กรด้วยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1.1 ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน พนักงานจะต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจูงใจจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

1.2 พนักงานมีความศรัทธา เชื่อมั่น และจงรักภักดีต่อองค์กร

1.3 พนักงานจะปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 เมื่อพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจนอกจากจะมีความสำคัญต่อองค์กรแล้วยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในด้านต่าง ๆ ดังนี้

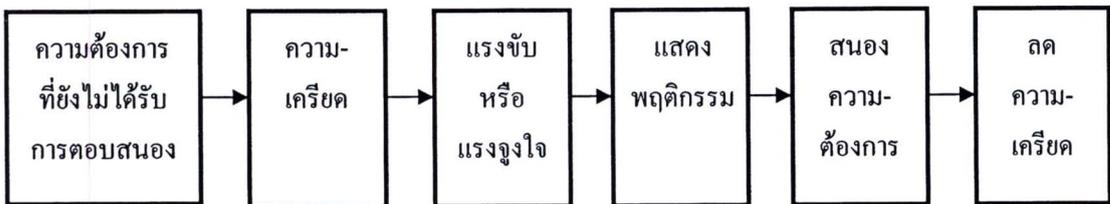
2.1 การจูงใจมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี

2.2 การปฏิบัติงานภายในองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นับว่าเป็นการกระจายอำนาจของ ผู้บริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การจูงใจเป็นการแสดงพฤติกรรมตามความต้องการของผู้บริหารเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

3. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความต้องการจูงใจเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน โดยการให้รางวัลตอบแทน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์ขององค์กรได้พร้อม ๆ กับความต้องการของตนเองก่อให้เกิดการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสามัคคีในองค์กร

กระบวนการจูงใจ สุวธนา ตุงสวัสดิ์ (2548, หน้า 199-200) ได้สรุปไว้ว่า เมื่อมนุษย์ มีความต้องการแต่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (unsatisfied need) ก็จะก่อให้เกิดความตึงเครียด (tensive) ซึ่งจะไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับ (drive) หรือแรงจูงใจ (motivation) ทำให้มนุษย์ แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ถ้ามนุษย์ได้รับความพอใจ จากการตอบสนองนั้นความตึงเครียดก็จะค่อยลดลง ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 กระบวนการจูงใจ

ที่มา. จาก ทฤษฎีองค์การ (หน้า 200), โดย สุวธนา ตุงสวัสดิ์, 2548, นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, คณะบริหารธุรกิจ.

จะเห็นได้ว่า แรงขับหรือแรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์มีความเครียด ยิ่งมีความเครียดสูงมากเพียงใด ก็จะยิ่งทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของตนเอง นอกจากนั้นแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญต่อกระบวนการจูงใจก็คือ วิธีการจูงใจ โดย สุวัฒนา ตุงสวัสดิ์ (2548, หน้า 200-202) ได้แบ่งวิธีการจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งเป็นการจูงใจภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน สามารถแบ่งเป็นรายละเอียดได้ ดังนี้

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือมีค่าเป็นเงิน เงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทุกคนต้องการเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการของตนเอง ลักษณะของรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าคอมมิชชั่น ค่าตอบแทนพิเศษ ส่วนแบ่งกำไร การให้รางวัลตอบแทนในลักษณะนี้เป็นการตอบสนองขั้นพื้นฐานของมนุษย์

1.2 รางวัลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความขยัน วิริยะ อุตสาหะ รางวัลประเภทนี้ไม่ได้ให้เป็นเงิน แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งมีความต้องการทางใจ เพราะความต้องการของมนุษย์มิได้มีแต่เพียงทางร่างกายเท่านั้น คนจะมีความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปตามมา รางวัลตอบแทนประเภทนี้ ได้แก่ การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาตั้งใจและเต็มใจทำงาน และลดการต่อต้านลงได้

1.3 รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ รางวัลชนิดนี้มีได้กำหนดเป็นตัวเงิน แต่มูลค่าตีราคาเป็นตัวเงินได้ เช่น การให้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง พนักงานก็จะได้เงินเดือนเพิ่ม หรือการให้ในรูปแบบของสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่พัก รถรับส่ง อาหาร การประกันชีวิต เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยงาน เป็นการจูงใจในลักษณะของงานที่ทำ การออกแบบงานที่ดีขึ้น (job design) ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่มีคุณภาพสูงลดการขาดงาน การออกจากงาน พนักงานจะเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้นสามารถทำได้โดย

2.1 การขยายขอบเขตงาน (job enlargement) เป็นการขยายหรือเพิ่มขอบเขตงานในแนวนอน (horizontal) ทำโดยวิธีการมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบทำให้พนักงาน

มีงานมากขึ้น และต้องมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย โดยความลึกของงาน
ยังเท่าเดิม

2.2 การเพิ่มเนื้อหางาน (job enrichment) เป็นการเพิ่มเนื้อหาตามแนวตั้ง (vertical) โดยเพิ่มความรับผิดชอบงานให้มากขึ้น คือ รับผิดชอบงานนั้นทั้งกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์สำหรับการเตรียมตัวเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น

2.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานของพนักงานในระดับเดียว เพื่อลดความเบื่อหน่าย และเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วยังเป็นการเรียนรู้งานใหม่ และสะสมประสบการณ์ในการทำงานด้วย

3. การจูงใจด้วยการบริหาร เป็นวิธีการจูงใจโดยนำเอาหลักการบริหารมาใช้เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปได้ว่าเป็นความภาคภูมิใจที่พนักงานได้รับ เช่น การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (management by objective) การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (management by participation) การทำงานเป็นทีม (team building) และการยืดหยุ่นเวลาทำงาน (flexible time)

จะเห็นได้ว่า การจูงใจ (motivation) มีความสำคัญมากต่อบุคลากรในการแสดงออกต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นแล้ว องค์กรทุก ๆ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับแรงจูงใจเพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์กรหลายองค์กรในปัจจุบันมีการพัฒนาหลายรูปแบบ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรอยู่ที่บุคลากรเนื่องจากบุคลากรสามารถช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งในที่นี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการรักษาบุคลากรและสามารถพัฒนาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป จึงต้องมีการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนและสวัสดิการ

ผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรจะให้ความสนใจเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร จะพิจารณาถึงผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นสำคัญ รวมทั้งบุคลากรภายในองค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดผลตอบแทนที่มีความเหมาะสม ยุติธรรม เพื่อจะส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันกับคู่แข่งได้

ความหมายของผลตอบแทนและสวัสดิการ ได้มีผู้ให้ความหมายของผลตอบแทน (compensation) ไว้ในแง่มุมมองที่แตกต่างกัน ได้แก่ กิ่งพร ทองใบ (2546, หน้า 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นรางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง (wage) เงินเดือน (salary) โบนัส (bonuses) หรือรางวัลเหมาจ่าย (lump-sum payment) และผลประโยชน์อื่น ๆ (benefits) หรือหมายถึงทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ส่วน ธัญญา ผลอนันต์ (2547, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่า ผลตอบแทน หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2550, หน้า 270) ให้ความหมายว่า ผลตอบแทน หมายถึง ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทั้งในรูปตัวเงิน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง และที่ไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ โดยเงินเดือน (salary) หมายถึง จำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงาน ถือเป็นเกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ พนักงานเหล่านี้ ได้แก่ พนักงานในสำนักงาน (white collar) และบรรดาผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เป็นที่ปรึกษา สำหรับคำว่า ค่าจ้าง (wages) หมายถึง จำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นค่าตอบแทน โดยถือเป็นเกณฑ์การจ่ายคำนวณเป็นชั่วโมง วัน หรือสัปดาห์ในการทำงาน พนักงานเหล่านี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ คนงานเป็นรายชั่วโมง (blue collar) สำหรับผลประโยชน์อื่น ๆ มีความหมายถึง สวัสดิการ ผลประโยชน์ และบริการที่พนักงานได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน

จากความหมายของผลตอบแทนที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า ผลตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ที่ให้กับลูกจ้างหรือพนักงาน อาจเป็นในรูปของตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการให้รางวัลกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานดีเด่น รวมทั้งสวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของผลตอบแทน ในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนนี้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจ และความเหมาะสมเป็นสำคัญ ซึ่ง กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 11) ได้กำหนดผลตอบแทนไว้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (total compensation) เป็นผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานทั้งหมด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (financial compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (direct financial compensation) ประกอบด้วย สิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำได้แก่ ค่าจ้าง (wage) เงินเดือน (salary) โบนัส (bonus) ค่านายหน้า การจ่าย (commission) เป็นต้น และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (indirect financial compensation) เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เป็นต้น

1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (nonfinancial compensation) หมายถึง สิ่งของสิทธิประโยชน์หรือบริการต่าง ๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชนิด ดังนี้

1.2.1 งาน (the job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

1.2.1 สภาพแวดล้อมของงาน (job environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ สภาพการทำงานที่ปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (relational returns) หมายถึง ผลตอบแทนของพนักงานที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับจากการจ้างงาน เช่น ความพึงพอใจทางด้านสังคม (social satisfaction) มิตรสัมพันธ์ (friendship) หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ (accomplishment) ตัวอย่างของผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญได้แก่

2.1 การยกย่องและการให้ตำแหน่ง (recognition and status) คือ การที่พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และมีประสิทธิผล (effectiveness) จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพนักงานจะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานดังกล่าวที่นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือนประจำ โดยอาจจะอยู่ในรูปแบบของการให้ตำแหน่งหรือการประกาศยกย่อง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานคนอื่น ๆ เป็นต้น

2.2 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (challenging work) เป็นการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของความเชื่อมั่นแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี โดยมอบหมายงานที่สำคัญ และท้าทายความสามารถมากกว่างานที่ทำประจำ

2.3 การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน (employment security) เป็นการให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมั่นคงในงานที่ทำอยู่ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของเงินกองทุนพนักงาน สวัสดิการ หรือการให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นขององค์กรได้ในอัตราพิเศษที่กำหนดไว้ เป็นต้น

2.4 การให้โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน โดยอาจเป็นการหมุนเวียนหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ หรือให้ทุนเพื่อศึกษาต่อในสาขาเฉพาะด้าน เป็นต้น

ธัญญา ผลอนันต์ (2547, หน้า 37) ที่ได้แบ่งประเภทของผลตอบแทนเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส รวมทั้งเงินที่องค์กรจ่ายสมทบในกองทุนต่าง ๆ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

2. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน และการยกย่อง ชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 9) ได้แบ่งประเภทของผลตอบแทนเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ค่าตอบแทนหลัก (base pay) ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน องค์กรส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนหลักโดยคิดเป็นชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็นชั่วโมงจะดูจากงานที่สามารถคำนวณเป็นเวลาได้โดยตรง ส่วนค่าตอบแทนหลักที่เป็นเงินเดือนจะดูจากช่วงเวลาที่ยาวกว่าคนที่ได้รับเงินเดือนจะมีสถานภาพสูงกว่าคนที่ได้รับค่าจ้าง บางองค์กรจึงใช้วิธีเปลี่ยนมาจ่ายเงินเดือนให้คนงานและเสมียน เพื่อสร้างความรู้สึกรักภักดี และความผูกพันต่อองค์กร แต่ก็ยังคงจ่ายค่าล่วงเวลาให้ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

2. ค่าตอบแทนผันแปร (variable pay) หรือค่าตอบแทนจูงใจ เป็นค่าจ้างที่เป็นตัวเงินโดยตรงอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลงานของพนักงานแต่ละคน โดยตรง ส่วนใหญ่ ได้แก่ โบนัสและค่าตอบแทนจูงใจต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารที่ทำงานมานานอาจได้สิทธิในการถือหุ้นบริษัท เป็นต้น

3. ผลประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefit) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่พนักงานได้รับจากสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น การประกันสุขภาพ การจ่ายเงินให้ในวันลาหยุด หรือ บำนาญตอนเกษียณ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่ให้ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร บางทีเรียก “ผลประโยชน์ (benefit)” หรือ “ค่าตอบแทนเสริม (supplementary compensation)” สำหรับคนทั่วไปนิยมเรียกว่า “สวัสดิการ”

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2550, หน้า 277) ได้อธิบายประเภทของการจ่ายผลตอบแทน ดังนี้

1. เงินเดือน (salary) จ่ายเป็นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว องค์กรมักจะจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนให้กับพนักงานในสำนักงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนในแต่ละวัน ที่ทำงาน

2. ค่านายหน้า (commission) โดยปกติองค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบ ค่านายหน้ากับพนักงานที่ทำหน้าที่ทางด้านการขายเป็นการจ่ายค่าตอบแทนในส่วนที่ผันแปรไปตามยอดขาย ถ้าองค์กรจ่ายค่านายหน้าเพียงอย่างเดียวให้กับพนักงานขาย อาจส่งผล ทำให้พนักงานขาดความมั่นคง และจะทำให้พนักงานต้องการเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานบ่อย

3. เงินเดือนบวกค่านายหน้า (salary plus commission) องค์กรจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปแบบเงินเดือน เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในการดำเนินชีวิตและจ่ายค่านายหน้า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงาน เพื่อความสามารถในการทำงานมากขึ้น เช่น เงินเดือน 8,000 บาท บวกค่านายหน้าร้อยละ 2 ของยอดขายที่ได้ทั้งหมด

4. เงินเดือนบวกรางวัล เป็นการจ่ายค่าตอบแทน โดยเป็นรูปแบบเงินเดือนบวก รางวัล เมื่อสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด รางวัลที่ได้ อาจเป็นในรูปแบบของตัวเงินหรือสิ่งของหรืออื่น ๆ

5. เงินเดือนบวกค่านายหน้าบวกรางวัล เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในสามรูปแบบ รวมกัน เช่น เงินเดือน 8,000 บาท ค่านายหน้าอัตราร้อยละ 2 ของยอดขายที่ทำได้ และถ้า สามารถทำยอดขายได้เท่ากับหรือเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งของ เช่น สร้อยทองคำหนัก 3 บาท หรือได้รับรางวัลเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศฟรี เป็นต้น

6. จ่ายในรูปแบบของการแบ่งส่วนกำไร เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ โดยการจ่ายตามผลการดำเนินการขององค์กร ถ้าองค์กรมีผลการดำเนินงานได้รับกำไรมาก ก็จะจ่ายเป็นโบนัสให้มาก หรืออาจทำกำไรส่วนหนึ่งเพื่อจ่ายเป็นค่าตอบแทนพิเศษให้แก่พนักงาน

7. การให้สิทธิเป็นเจ้าของหุ้นขององค์กร องค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนโดยให้ พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นขององค์กรได้ในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายทั่วไป หรือเป็นการผ่อนชำระ การซื้อหุ้นเพื่อที่พนักงานจะได้มีความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

จากประเภทของผลตอบแทนที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ผลตอบแทนมีด้วยกัน หลายรูปแบบ องค์กรแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบในการจ่ายผลตอบแทนที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบของการจ่ายผลตอบแทน มีทั้งเป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และไม่ใช้เงินเดือน

เช่น สวัสดิการต่าง ๆ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการให้พนักงานถือหุ้นขององค์กร เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการจ่ายผลตอบแทน การจ่ายผลตอบแทนเป็นเรื่องที่มีความละเอียดและซับซ้อน ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันในระดับหนึ่ง โดยฝ่ายนายจ้างต้องการให้เกิดความสัมพันธ์ในด้านความร่วมมือเพื่อกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดย กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 15) ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการจ่ายผลตอบแทนไว้ 4 ประการ คือ

1. เพื่อจูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นที่รู้กันว่า โดยปกติแล้วมีลูกจ้างน้อยคนที่จะทำงานให้แก่นายจ้างอย่างเต็มความสามารถ นักอุตสาหกรรมเชื่อว่า มีลูกจ้างบางส่วนเท่านั้นที่รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ดังนั้น ฝ่ายนายจ้างจำเป็นต้องหาวิธีที่จะชักจูงและให้กำลังใจแก่ลูกจ้างในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเขาอย่างเต็มความสามารถ และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

2. เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน ในกรณีที่กิจการอยู่ในสภาพที่มีการแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ภายในระบบเศรษฐกิจ การควบคุมต้นทุนของกิจการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อกิจการ เพราะกำไรสุทธิของกิจการจะมากขึ้นอยู่กับว่ากิจการสามารถควบคุมต้นทุนได้ดีเพียงใด และในบรรดาต้นทุนต่าง ๆ ของกิจการ ต้นทุนที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างเป็นต้นทุนที่มีจำนวนมากอย่างหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างอย่างเหมาะสม เพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป

3. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้นในการจ่ายค่าตอบแทนจะมีขั้นตอนการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างานและมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะเป็นฐานสำหรับการพิจารณาว่าจ้างลูกจ้างเข้ามาปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และเป็นสิ่งที่ต้องสื่อสารให้ลูกจ้างเข้าใจถึงหน้าที่ของตนเพื่อปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง

และเป็นประโยชน์แก่กิจการ รวมทั้งเป็นฐานสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งและค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานดี

4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เพราะการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างอย่างเป็นธรรม ย่อมก่อให้เกิดความพอใจทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง การทำงานก็จะเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ในทางตรงกันข้าม หากจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม จะทำให้ลูกจ้างเกิดความไม่พึงพอใจ และอาจมีการนัดหยุดงานได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้างทั้งในด้านการผลิต การบริหาร และชื่อเสียงขององค์กร

Beach (อ้างถึงใน เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 12) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน ไว้ 4 ประการ เช่นกัน คือ

1. สรรหาคนเข้าสู่องค์กร (to recruit people to the firm) ค่าจ้างจะเป็นกลไกของตลาดแรงงานในการจัดสรรคนไปสู่องค์กรต่าง ๆ ตามแรงดึงดูดของงาน ซึ่งจะแสดงออกโดยอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนเสริมอื่น ๆ ระดับค่าจ้างจึงมีผลต่อการสรรหา องค์กรจึงต้องต่อสู้กับคู่แข่งเพื่อชักนำผู้สมัครให้มาสมัครงานกับองค์กร

2. ควบคุมต้นทุนค่าจ้าง (to control payroll costs) การออกแบบค่าตอบแทนต้องทำอย่างระมัดระวัง โดยต้องมีการประเมินค่างาน มีการกำหนดมาตรฐานวัดคะแนน มีวิธีการจำแนกตำแหน่งพนักงาน เพื่อให้สามารถควบคุมต้นทุนแรงงานได้ การควบคุมอาจจะทำได้โดยไม่ให้หัวหน้างานจ่ายเงินแก่พนักงานเกินกว่าอัตราที่กำหนด และควบคุมค่าจ้างขององค์กรให้อยู่ในช่วงที่เหมาะสม สร้างแนวทางเฉพาะขึ้นมาสำหรับพิจารณาการเลื่อนขั้น และไม่ให้เกิดการประเมินค่างานขึ้นเงินเดือนให้กับตัวเอง

3. ทำให้พนักงานพึงพอใจ ลดการลาออก ลดการร้องเรียนและปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้าง (to satisfy people, to reduce quitting, grievances, and frictions over pay) วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของค่าจ้าง คือ การรักษาพนักงานไว้ให้ลาออกน้อยที่สุด หรือลดการบ่นและการร้องเรียนอันเนื่องมาจากอัตราค่าจ้างต่ำหรือไม่เป็นธรรม ยิ่งกว่านั้น ยังคาดว่าพนักงานจะพึงพอใจถ้าหากค่าจ้างมีความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง หรือการกีดกันในการจัดสรรเงิน ตามหลักแล้ว ผู้บริหารใช้ค่าจ้างเป็นปัจจัยที่ทำให้พึงพอใจ (satisfier) หรือปัจจัยอนามัย (hygienic factor) แต่ไม่ใช่ปัจจัยจูงใจ (motivator) หมายความว่า เป็นปัจจัย

ที่มีผลต่อความรู้สึกไม่สบายใจและพึงพอใจ ถ้าค่าจ้างตำแหน่งงานก็บ่น ร้องเรียน ลาออก หรือก่อวุ่น ในทางกลับกัน ถ้าค่าจ้างสูงก็ยังไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการจูงใจ เป็นเพียงระดับความพร้อมที่จะจูงใจ การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้ปัจจัยจูงใจต่ออีกทอดหนึ่ง

4. จูงใจพนักงานให้มีผลงานดีขึ้น (to motivate people to superior performance) เป็นการจูงใจและให้รางวัลเพื่อให้พนักงานมีผลงานดีขึ้น ในแง่นี้เป็นการมองค่าจ้างเป็นปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นความเชื่อในหมู่ผู้บริหารทั่วไปว่า การจ่ายค่าจ้างเพิ่มควรให้ตามผลงาน คนที่ทำงานได้มากก็ควรได้ค่าจ้างมาก คนที่มีผลงานดีและมีความคิดสร้างสรรค์สูงจะต้องได้รับรางวัล เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงมักปฏิเสธการผลักดันค่าจ้างจากสภาพแรงงาน การจ่ายค่าจ้างตามความอาวุโส หรือจ่ายตามโครงสร้างค่าจ้าง

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2550, หน้า 273) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคคลภายนอก การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะเป็นการดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีให้เกิดความสนใจเข้ามาสมัครทำงานให้กับองค์กร
2. เพื่อบริหารต้นทุนค่าตอบแทน พนักงานในองค์กรถือเป็นต้นทุนแรงงาน ซึ่งเป็นต้นทุนการจัดการธุรกิจที่มีความสำคัญและมีสัดส่วนที่สูง ผู้บริหารสามารถใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการควบคุมรายจ่ายขององค์กรให้เป็นไปตามเกณฑ์ได้
3. เพื่อการจูงใจการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและถูกต้องจะเป็นการจูงใจให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน การกำหนดค่าตอบแทนมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน และลดปัญหาที่เกิดจากความไม่พอใจในรายได้

จากวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นการดึงดูดและจูงใจ

ให้บุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรมากขึ้น รวมทั้งยังลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในการจ่ายค่าตอบแทน

ความสำคัญของค่าตอบแทน ในทางปฏิบัติ องค์กรได้พยายามคิดค้นระบบและจัดทำแผนงานประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรมต่อพนักงาน แต่ในการจัดทำแผนการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนต้องใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารประกอบการตัดสินใจด้วย ทำให้ลูกจ้างเกิดความสงสัยในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนอยู่เสมอ ลูกจ้างมักจะเรียกร้องและกล่าวอ้างว่า ตนไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพราะนายจ้างหรือองค์กรคิดถึงประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เรื่องของการกำหนดค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้น แต่มีความสำคัญต่อส่วนรวม โดย กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 14) ได้อธิบายถึงความสำคัญของค่าตอบแทน ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน (employees) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงฐานะทางสังคม และเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน พนักงานต้องการทราบอัตราค่าตอบแทนที่ตนจะได้รับเมื่อเริ่มทำงานและอัตราที่สูงขึ้นเมื่อทำงานต่อไป เพื่อใช้ในการวางแผนค่าใช้จ่ายและการดำรงชีพ รวมทั้งต้องการทราบถึงความก้าวหน้าในงาน ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในด้านส่วนตัว ครอบครัว และการดำรงชีวิตในสังคม

2. ความสำคัญต่อองค์กร (organization) ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนการผลิต การขาย และบริการของกิจการ การที่กิจการสามารถแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ได้ นั้นจะต้องมีการควบคุมต้นทุนแรงงานให้มีอัตราส่วนเหมาะสมกับผลผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ หากการกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสม นายจ้างอาจได้รับการเรียกร้องจากพนักงาน ซึ่งมีผลต่อแรงงานสัมพันธ์ในกิจการหลายแห่งซึ่งพนักงานไม่พอใจในเรื่องค่าตอบแทน อาจก่อให้เกิดปัญหาการนัดหยุดงาน ซึ่งอาจเป็นผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร หากองค์กร

ประสงค์จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่กับองค์กรก็จำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมอย่างเพียงพอ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการขาดขวัญและกำลังใจของพนักงาน ปัญหาการออกจากงานสูง และการขาดงาน ทำให้ต้นทุนการผลิตหรือการขายต่อหน่วยสูงขึ้น งานมีปริมาณหรือคุณภาพต่ำลง กล่าวโดยสรุปว่า ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้ถือหุ้น (stockholders) ค่าตอบแทนถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินที่สำคัญของกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือ หากกิจการมีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นจำนวนมากก็จะทำให้กำไรที่เป็นตัวเงินที่จะนำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือโบนัสให้แก่ผู้ถือหุ้นมีน้อยลง นอกจากนี้ยังส่งผลต่อผู้ลงทุนที่จะมาซื้อหุ้นของกิจการด้วย เพราะผู้ลงทุนจะพิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ

4. ผู้จัดการ (managers) เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ซึ่งค่าตอบแทนนี้จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร 2 ประการ คือ

4.1 ค่าตอบแทนถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักขององค์กร ดังนั้น ผู้จัดการจึงต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามความสามารถของพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงอิทธิพลจากภายนอกของอัตราค่าแรงงานโลกรวมถึงคู่แข่งด้วย

4.2 ผู้จัดการต้องพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนที่จะมีอิทธิพลหรือจูงใจพฤติกรรมของพนักงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรในเรื่องทัศนคติที่มีต่อลูกค้า ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ทักษะ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน

5. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม (society) ค่าตอบแทนมีส่วนสำคัญต่อสังคมโดยรวมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ทางเศรษฐกิจ ค่าตอบแทนที่กิจการจ่ายให้พนักงานจัดเป็นต้นทุนของกิจการ ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับต้นทุนของสินค้า การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนจะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มสูงขึ้น มีผลทำให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปสูงขึ้น ถ้าอัตราค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มของผลผลิตของพนักงานแล้วจะทำให้เกิด

ภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้ หรืออีกด้านหนึ่งค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ คือ ก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงาน และทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

5.2 ทางสังคม ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจะก่อให้เกิดอำนาจซื้อ โดยลูกจ้างสามารถนำค่าตอบแทนที่ตนได้รับมาใช้จ่ายใช้สอย เพื่อซื้อสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตน การที่ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับที่ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ แต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ นายจ้างอาจต้องปลดคนงานออกหรือเลิกจ้าง ทำให้เกิดปัญหาการว่างงานขึ้น ลูกจ้างบางส่วนก็ขาดรายได้ทำให้มีอำนาจการซื้อน้อยลง ถ้าความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ว่างงานยังคงมีอยู่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมได้

5.3 ทางการเมือง ผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมืองกลุ่มหนึ่ง การเรียกร้องของกลุ่มนี้อาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้ เนื่องจากผู้ใช้แรงงานมีจำนวนมากหากพรรคการเมืองใดได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงานก็จะมีเสถียรภาพสูงเพราะมีฐานกำลังที่มั่นคง

Zollitch and Langsner (อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 18) ได้แบ่งความสำคัญของค่าตอบแทนออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ความสำคัญต่อสาธารณะ (importance to the public) ในระดับประเทศ ค่าตอบแทนเป็นต้นทุนสูงถึงร้อยละ 70 ของต้นทุนทั้งหมด สำหรับสหรัฐอเมริกา ค่าจ้างและเงินเดือนคิดเป็นร้อยละ 54 ของมูลค่าสินค้าและบริการทั้งหมดภายในประเทศ ทั้งนี้ยังไม่ได้รวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.6 ของค่าจ้าง และยังไม่รวมตัวเลขค่าจ้างและเงินเดือนในภาคเกษตรและเจ้าของทรัพย์สิน ดังนั้น เมื่อรวมทั้งหมดแล้ว ค่าจ้างและเงินเดือนไม่น่าจะต่ำกว่าร้อยละ 70 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ หรือ GNP (Gross National Product) เพราะฉะนั้น เวลาคนอเมริกันซื้อสินค้า คนอเมริกันต้องจ่ายเป็นเงินค่าจ้างสูงถึง 3 ใน 4 ของราคาสินค้า แต่สาเหตุที่คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยรู้สึกนั้น เป็นเพราะมองไปที่สินค้าที่ละชิ้น ซึ่งเมื่อมองแบบนั้นแล้ว คิดต้นทุนค่าแรงออกมาได้เพียง 1 ใน 3 ของราคาสินค้า แต่ไม่ได้คิดถึงการผลิตสินค้าที่กระทำต่อจากการผลิตไปจนกระทั่งถึงมือลูกค้า ซึ่งมีค่าจ้างอีกจำนวนมาก



2. ความสำคัญต่อบริษัท (importance to the company) ในทำนองเดียวกัน ต้นทุนค่าจ้างของบริษัทเป็นต้นทุนการผลิตที่มีขนาดใหญ่ที่สุด บริษัทต้องหาทางรักษาดัชนีต้นทุนค่าแรงให้สมดุลกับผลผลิตที่เกิดจากแรงงาน เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ถ้าบริหารไม่ดี บริษัทอาจเผชิญกับปัญหาค่าจ้าง เช่น บางบริษัทมีการสไตรค์เพราะตกลงค่าจ้างกันไม่ได้ ถ้าองค์กรต้องการดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานก็ต้องจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการที่เพียงพอ ค่าจ้างยังอาจทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องต่าง ๆ เช่น ขวัญกำลังใจตกต่ำ อัตราการเข้า-ออกจากงานสูง มีการขาดงานมาก ต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มขึ้น รวมทั้งคุณภาพและปริมาณการทำงานตกต่ำ

3. ความสำคัญต่อพนักงาน (importance to the employee) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่สำคัญที่ทำให้พนักงานทำงาน และเกิดการพัฒนาตนเอง ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานมีความมั่นคง แสดงถึงสถานภาพและการตอบสนองต่อความพึงพอใจของพนักงาน พนักงานส่วนมากต้องการรู้เรื่องค่าจ้าง ต้องการรู้ว่าค่าจ้างขั้นต่ำและสูงสุดจะเป็นเท่าไร ต้องการรู้ว่าจะเปลี่ยนไปทำงานใดจึงจะได้ค่าจ้างสูงขึ้น ค่าจ้างที่เป็นอยู่นั้นยุติธรรมหรือไม่ ทั้งนี้ เพราะค่าจ้างมีผลกระทบต่อมาตรฐาน และชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและครอบครัวโดยตรง

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2550, หน้า 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่าตอบแทนว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานทุ่มเทความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งควรจะทำให้สอดคล้องกับความคาดหวังของตัวพนักงานเองด้วย จุดเริ่มต้นของค่าตอบแทนอยู่ที่การกำหนดนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการให้มีความสอดคล้องกับระบบ โครงสร้างตำแหน่งงาน (position structure) โครงสร้างอัตราเงินเดือน (salary structure) และโครงสร้างระบบสวัสดิการ (benefits structure) จะเห็นได้ว่า ในแต่ละระบบเหล่านี้ เป็นรากฐานของการบริหารของทุกหน่วยงาน ความสำเร็จของการบริหาร โดยทั่วไปจึงต้องเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน และสวัสดิการ ทั้งทางตรง และทางอ้อม

จากความสำคัญของค่าตอบแทนที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนมีความสำคัญกับหลายฝ่ายด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น รวมทั้งสังคมภายนอก ล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องกันในรูปแบบของค่าตอบแทน ดังนั้น องค์กรจำเป็นจะต้องมีการกำหนด

ขอบเขตในการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น และส่งผลให้เกิดผลกระทบกับทุก ๆ ฝ่ายเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนและสวัสดิการ นักทฤษฎีหลาย ๆ ท่านให้แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลตอบแทนและสวัสดิการไว้หลายแนวคิดด้วยกัน ในที่นี้จะกล่าวถึง 2 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) Adams (อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 34) เสนอแนวความคิดว่า คนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ คือ จะดูว่าระหว่างผลที่ตนเองได้รับเป็นอัตราส่วนอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายาม ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของตน เมื่อได้รู้อัตราส่วนของตนแล้วก็จะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ที่ทำงานเหมือนกัน เพื่อให้รู้ว่า สิ่งตอบแทนที่ได้รับมีความเสมอภาคกันหรือไม่

การเปรียบเทียบถ้าพบว่า สิ่งตอบแทนไม่มีความเสมอภาค คนงานก็จะทำในสิ่งที่คิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม เช่น ถ้าพบว่าตนเองได้เปรียบโดยได้รับค่าตอบแทนมากกว่าก็อาจจะเพิ่มปัจจัยนำเข้า คือ การทำงานเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากพบว่า ตนเองเสียเปรียบก็จะลดการทำงานของตนเอง หรืออาจเรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ เป็นประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทนของฝ่ายบริหาร คือ ทำให้รู้ว่า การกำหนดค่าตอบแทนไม่เสมอภาคมีผลกระทบต่อความต้องการของคนในองค์กร ทำให้มีการแสวงหาความยุติธรรม ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรสร้างกฎเกณฑ์ หรือวิธีการที่จะสร้างความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานของตน

2. ทฤษฎีความเป็นธรรม (equity theory) Adams (อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 56) อธิบายถึงพฤติกรรมของคนเป็นไปในรูปของการแลกเปลี่ยนกัน โดยคนจะใช้วิธีทางบุคคลในใจเพื่อตัดสินใจเลือกกระทำ ถ้าคนคิดว่า ยุติธรรม ก็จะเลือกทำ องค์ประกอบของทฤษฎีความเป็นธรรม ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ผลที่ได้รับ การเปรียบเทียบ และผลลัพธ์ในเชิงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้อง โดย Adams ได้นำทฤษฎีนี้ไปใช้ในองค์กร เป็นการเปรียบเทียบกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน แต่เป็นการเปรียบเทียบกับมาตรฐานของคนอื่น และมาตรฐานของตนเองในอดีตด้วย แนวคิดก็คือ คนจะมองสิ่งที่

ตัวเองให้แก่องค์กรและผลที่ได้รับ และเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับสิ่งที่คิดว่าเป็นมาตรฐาน ถ้าคิดว่าเท่ากันก็จะรู้สึกยุติธรรม แต่ถ้าคิดว่าสิ่งที่ให้แก่องค์กรมากกว่าผลที่ได้รับก็จะรู้สึกไม่เป็นธรรม สำหรับการขจัดความไม่เป็นธรรม พนักงานอาจมีวิธี คือ ลดสิ่งที่ให้แก่องค์กร เพิ่มผลที่ได้รับให้มากขึ้น เปลี่ยนมาตรฐานในการเปรียบเทียบหรือเลิกเปรียบเทียบ ส่วนถ้าพนักงานคิดว่าตนได้รับผลที่ได้มากกว่าสิ่งที่ให้องค์กร พนักงานก็อาจเพิ่มสิ่งที่ให้แก่องค์กร และลดผลที่ได้รับหรือเปลี่ยนมาตรฐานในการเปรียบเทียบ จากการทดสอบเชิงประจักษ์พบว่า ความเป็นธรรมสอดคล้องกับความคิดในการได้รับรางวัล นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการขาดงานและออกจากงาน มีรายงานว่า คนที่รู้สึกว่าไม่เป็นธรรมจะทำงานน้อยลง เป็นเหตุให้เกิดการขาดงาน และออกจากงานตามมา สรุปแล้ว ทฤษฎีความเป็นธรรม (equity theory) ช่วยให้เข้าใจการจูงใจ เพราะถ้าพนักงานเห็นว่า สถานการณ์มีความเป็นธรรม พนักงานก็จะร่วมมือกับองค์กรและเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สิทธิชัย เลียงถนอม (2547, หน้า 67) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อบุคลากรในการทำงาน เนื่องจากในการทำงานในองค์กรในวันทำงานจะต้องพบเจอกับสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค์กรที่หลากหลาย ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และจะส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเช่นกัน

ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี และกฤษฎา ชัยกุล (2543, หน้า 65) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความหมายและขอบเขตที่กว้าง ซึ่งนอกจากจะพิจารณาที่ตัวงาน ระบบการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักรต่าง ๆ แล้วยังรวมเอาสภาวะการทำงาน อันได้แก่ แนวทางการทำงาน ความหนักเบาของงาน ระดับความสูงต่ำของหน้างาน ฯลฯ ไว้ในสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย นอกจากนี้

สิทธิชัย เลียงถนอม (2547, หน้า 65) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อยู่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน เช่น หัวหน้าควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งอากาศ แสงสว่าง เสียง ความสั่นสะเทือนของเครื่องจักร รังสีความร้อน และความชื้น เป็นต้น

จากความหมายของสภาพแวดล้อมที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีลักษณะที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกมาในแต่ละตัวบุคคล โดยการรับรู้ของสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กรอาจไม่เท่ากัน และอาจเป็นภาพที่ไม่แท้จริงขององค์กร จึงสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานได้

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะนำมาใช้วัดถึงลักษณะของบรรยากาศองค์กร โดยมีองค์ประกอบหรือมิติอยู่หลายองค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้ (กานดา จันทร์เข้ม, 2546, หน้า 196-197)

1. ลักษณะของงาน เช่น ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงานนั้น ๆ ที่มีต่อองค์กร
2. คุณลักษณะของบทบาทที่บุคคลนั้นได้รับ มีบทบาทที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ บทบาทหน้าที่ของตนต้องไม่ขัดแย้งกัน และไม่มีบทบาทมากเกินไป
3. ลักษณะขององค์กร ต้องมีคุณภาพ มีลักษณะเฉพาะ ผลิตรายงานใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ นโยบายหรือแนวทางปฏิบัติขององค์กรมีความยุติธรรมมีโอกาสดเจริญก้าวหน้าในองค์กร
4. ลักษณะของผู้นำ เช่น คุณสมบัติของผู้นำให้ความช่วยเหลือลูกน้องในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ดีให้กับลูกน้องในการปฏิบัติงาน
5. ลักษณะของกลุ่มงาน เช่น ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงาน การให้ความร่วมมือกันภายในกลุ่ม ความภูมิใจในหน่วยงานของตน ความยินดีในการต้อนรับเพื่อนร่วมงานคนใหม่ เข้าทีม

จากองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะต่าง ๆ มีความหลากหลาย ซึ่งสามารถพบได้ในทุก ๆ องค์กร แต่ต่างกันที่ระดับความมากน้อย

ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบออกเป็น 5 ด้านที่สำคัญ คือ โครงสร้างองค์กร ลักษณะงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน และค่าตอบแทน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี

ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานดังต่อไปนี้

นพคุณ นิสามณี (2547, หน้า 280-284) ได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไปได้เป็น 2 สภาวะ คือ

1. สภาวะทางกายภาพ (physical conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อาจบั่นทอนให้บุคคลเกิดความพอใจ หรือเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานได้เสมอ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พื้นที่และที่ตั้งของโรงงาน โรงงานที่อยู่ไกลตัวเมืองควรมีที่พักอาศัยให้คนงาน เพราะจะทำให้ไม่เกิดความเหนื่อยล้าในการเดินทาง และความแปรปรวนของสิ่งแวดล้อม มีความปลอดภัยและมีการคมนาคมสะดวก โดยเฉพาะโรงงานที่ต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมง

1.2 พื้นที่และบริเวณภายในโรงงาน ควรมีการจัดขอบเขตที่ชัดเจน ในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย มีเครื่องหมายต่าง ๆ แสดงเส้นทางเดิน เขตอันตราย เขตห้ามเข้า ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานง่าย สะดวก สวยงาม สะอาด ตลอดจนที่นั่งทำงานเป็นสัดส่วน และควรมีห้องพักผ่อน ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วมที่ถูกละอุนามัย

1.3 สภาพแวดล้อมในห้องทำงาน ในส่วนสายการผลิตเป็นที่วางเครื่องจักร ในการผลิตในส่วนนี้การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมโดยจัดวางเครื่องจักรและเครื่องมือให้สะดวกและเหมาะสมในการใช้ นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี มีความพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ หากสภาพห้องไม่มีระเบียบของใช้ต่าง ๆ วางทิ้งเกะกะอยู่ไม่เป็นที่เมื่อจะหยิบใช้ก็หาไม่พบ และไม่สะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นผลที่จะทำให้ผลผลิตลดลงได้เช่นกัน

1.4 เสียง เสียงกับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสิ่งที่ต้องคำนึง เสียงที่ดัง ย่อมทำลายการทำงานที่ต้องการสมาธิ เสียงที่ดังก่อให้เกิดความน่ารำคาญ เป็นการรบกวน การสื่อสาร ขัดจังหวะในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม มนุษย์มีความแตกต่างกัน การรับรู้ เรื่องเสียงก็อาจแตกต่างกันไปด้วย เสียงสูง เสียงต่ำจะรบกวนคนงานมากกว่าเสียงระดับ ปานกลาง

1.5 คนตรี เสียงดนตรีที่ไพเราะมีจังหวะพอเหมาะไม่ถี่อึดอัดและไม่รุ่มร้อนเกินไป ได้นำมาใช้ในโรงงานด้วยเหตุผลที่ว่า เสียงดนตรีทำให้ทัศนคติและขวัญของคนงาน ดีขึ้น และทำงานได้เต็มความสามารถ อย่างไรก็ตาม เรื่องของเสียงดนตรีที่กล่าวมา ยังไม่มีใครทำการศึกษาในเรื่องนี้ได้ผลอย่างชัดเจน ดังนั้น จึงเป็นเพียงการคาดหวังว่า คนตรี จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

1.6 แสงสว่าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานที่ทำให้เกิดความปลอดภัย ในขณะที่ทำงาน และเป็นผลต่อเนื่องต่อสภาพสายตา แสงสว่างน้อยทำให้ต้องเพ่งสายตามาก ในที่สุดกล้ามเนื้อตาจะเกิดความเมื่อยล้าได้พบว่า แสงและการเลือกใช้ชนิดของแสงมีผล ต่อการผลิต ตลอดจนความเข้มของแสงที่ใช้ในโรงงานจะแตกต่างกันไปตามอายุของคนงาน และชนิดของงานที่ทำ และนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมยังได้เน้นถึงแสงสว่างในองค์ประกอบ ของความสว่างว่า ในการทำงานควรคำนึงถึงความเข้ม การกระจายของแสง ความพร่าของ สายตา และแหล่งกำเนิดของแสงที่ใช้กันตามบ้านเรือน สำนักงาน และ โรงงาน ซึ่งแหล่งกำเนิด ของแสงแต่ละแหล่งจะให้ผลดีผลเสียแตกต่างกันไป

1.7 สี สีมียุทธประโยชน์ในสถานที่และวัตถุต่าง ๆ สี ทำให้เกิดได้ทั้งความสุข และความทุกข์ถ้าพูดถึงการทำงานแล้ว สีจะช่วยให้นักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความตื่นตาตื่นใจ ทำให้เกิดความต้องการ และปรารถนาที่จะเข้าทำงานในสถานที่ แห่งนั้น การทาสีเครื่องจักรและอุปกรณ์เป็นส่วนของการป้องกันภัย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สีสามารถเพิ่มผลผลิตได้ ลดอุบัติเหตุ และความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับคนงานได้

1.8 การถ่ายเทอากาศ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้วอุณหภูมิ เป็นตัวประกอบที่รู้สึกได้ง่ายที่สุด เพราะถ้าอุณหภูมิร้อนเกินไปอารมณ์จะหงุดหงิด โกรธง่าย ขาดสมาธิในการทำงาน และจะทำให้ร่างกายพยายามปรับตัวให้อุณหภูมิภายในลดลงจะมี

การเดินของหัวใจเร็วขึ้นจนกว่าอุณหภูมิของร่างกายคงที่ และปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ แต่ถ้าปรับไม่ได้จะก่อให้เกิดอันตราย เช่น ปวดศีรษะ ตาลาย และหมดสติ

1.9 การหยุดพักระหว่างงาน ในการทำงานทั่วไปในห้องปฏิบัติการและในโรงงาน พบว่า การที่คนงานได้หยุดพักช่วงระยะเวลาทำงานจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้คนงานได้เปลี่ยนพฤติกรรมที่กระทำอยู่อย่างซ้ำซาก ลดความเมื่อยล้า เบื่อหน่าย ลงได้ และเมื่อได้เริ่มทำใหม่ก็จะรู้สึกว่ามีพลังมากขึ้น

2. สภาวะทางจิตวิทยา (psychological conditions) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล ประกอบด้วย

2.1 พฤติกรรมของผู้นำ จากการวิจัยพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ เช่นกัน ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นที่พึงปรารถนาแล้ว คนงานจะสนใจและมีกำลังใจที่จะทำงานที่เขารับผิดชอบ รวมถึงการให้ความเป็นกันเอง ตามสมควร มีความยืดหยุ่น และให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น

2.2 การนิเทศงาน หมายถึง การสอนงานให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งต้องมี อยู่เสมอ การนิเทศงานที่ดีนั้นจะมีประสิทธิภาพอย่างมากต่อการทำงาน เพราะจะทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชารักงาน เอาใจจริงเอาใจ และมีความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา การบริหาร การปกครองที่ง่ายขึ้น ทำให้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานตลอดจน เพื่อนร่วมงานมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี

2.3 ความอิสระในการทำงาน คือ การไม่ต้องให้หัวหน้ามาควบคุมดูแล ตั้งการ อยู่ตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องควบคุม แต่คนงานก็จะมี ความรู้สึกไม่พอใจและอึดอัด การให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ทำของพนักงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญด้วย

2.4 โอกาสก้าวหน้าเมื่อทุกคนทำงานก็คาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้า ไม่ว่าจะ เป็นทางด้านเศรษฐกิจและสังคม หรือความก้าวหน้าทางวิชาการก็ตาม และถ้ารู้ว่า มีโอกาสนั้นก็จะทำงานหนัก และปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าทำแล้วไม่ได้รับ ความก้าวหน้าก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงาน

2.5 ความเสมอภาคและยุติธรรม คนทุกคนต้องการเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม ดังนั้นคนงานทุกคนควรได้รับการพัฒนาในสิ่งเหล่านี้

จากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนต่าง ๆ สวัสดิการ การให้รางวัล เมื่อพนักงานปฏิบัติงานดีการลงโทษตามความเหมาะสมเมื่อทำผิด โดยหลีกเลี่ยงการพิจารณาความคิดความชอบที่ใช้ความสนิทสนม หรือความเป็นญาติ ควรพิจารณาจากผลงานที่ทำจริง ๆ

2.6 ความมั่นคงในอาชีพ เมื่อบุคคลกระทำงานใด ๆ ก็ตามย่อมมีความปรารถนาที่จะกระทำด้วยความมั่นคง ไม่อยากโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ดังนั้น ถ้าคนงานมีความมั่นใจในความมั่นคงต่องานที่ทำอยู่แล้ว ผลงานที่ทำก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงควรมีหลักประกันต่อความมั่นคงในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคตมีสวัสดิการที่ดีขณะทำงานอยู่ เมื่อเกิดอุบัติเหตุ และเมื่อเกษียณอายุให้แก่คนงาน และครอบครัวตามความเหมาะสม

2.7 การสนับสนุนให้กำลังใจ การให้การสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาถือว่าเป็นจิตวิทยาที่สำคัญ ซึ่งเป็นการช่วยให้คนงานมีความกล้าที่จะเผชิญ หรือมีความเชื่อมั่นว่า สามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม

2.8 ความปลอดภัย บุคคลที่เข้ามาทำงานย่อมต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ถ้าเขาได้รับความปลอดภัยในการทำงาน มีสวัสดิการป้องกันอุบัติเหตุที่จะเกิดจากการทำงาน คนงานก็จะไม่มีความวิตกกังวลกับภัยต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และก็จะทำงานด้วยความพึงพอใจ

2.9 แรงจูงใจ องค์กรจะต้องจัดสิ่งแวดลอมให้ทำทนายคนในการทำงาน เช่น เพิ่มค่าจ้าง ยกย่องชมเชย ให้รางวัล เลื่อนตำแหน่ง และพยายามค้นหาบุคคลที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแล้วพยายามแสดงให้เป็นแบบอย่างให้คนอื่นเห็นและปฏิบัติตามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในบรรดาคนงานที่ตั้งใจปฏิบัติก็จะเพิ่มขึ้น และจะมีผลดีต่อการทำงาน

2.10 เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะทำงานเป็นกลุ่ม ไม่มีใครทำงานคนเดียว ถ้าคนงานขาดความสามัคคีต่อกันแล้วอาจสร้างความเดือดร้อนให้แก่องค์กรนั้น ๆ โอกาสที่เขาจะให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานก็ย่อมเป็นไปได้ยากทำให้งานหยุดชะงัก หรือถ้าคนงานคนหนึ่งคนใดทำงานดีกว่าคนอื่น คนงานคนอื่น ๆ ก็จะได้รับความคิดันให้ทำงานดีขึ้นด้วย

2.11 สวัสดิการ องค์กรควรได้คำนึงถึงความเป็นอยู่ของพนักงานเป็นสำคัญ โดยจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานที่ปฏิบัติงานให้เกิด



ความสบายใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การจัดให้มีรถรับส่ง จัดหาชุดทำงานให้มีห้องพักผ่อนชั่วคราวให้ จัดกองทุนทดแทน จัดแข่งขันกีฬา เป็นต้น

จากประเภทของสภาพแวดล้อมที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ประเภทของสภาพแวดล้อมมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท โดยรวมแล้วจะแบ่งเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ในบริเวณที่ทำงาน เช่น ลักษณะอาคาร สภาพห้องทำงาน การออกแบบห้องทำงาน อากาศ อุณหภูมิ ระดับเสียง โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ระยะทางระหว่างโรงอาหารกับที่ทำงาน รวมไปถึงที่จอดรถของบริษัท
 2. สภาพแวดล้อมทางด้านเวลา ซึ่งได้แก่ เวลาทำงานที่กำหนดตายตัว และเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้
 3. สภาพแวดล้อมทางจิตใจ ได้แก่ ความเบื่อหน่าย โดยพบว่า ลักษณะงานที่ง่าย ซ้ำซาก และใช้ทักษะเดียวทำงานตลอดเวลา เป็นกระบวนการที่ได้ผลผลิตจำนวนมากในเวลาอันสั้น เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน กลายเป็นความเหนื่อยล้าทางใจ พนักงานจะเฉื่อย และทำให้งานผิดพลาดได้ง่าย จึงควรมีการปรับปรุงงานจากความเบื่อหน่าย ได้แก่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การขยายหน้าที่ย่าง การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น
- ซึ่งประเภทของสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ประเภทนี้ เป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยพฤติกรรมของพนักงานในการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในจุดนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพมีส่วนสำคัญที่จะรักษาบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป รวมทั้งยังสามารถพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพ (career paths) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ ไว้ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 88) ได้ให้ความหมายว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นสิ่งที่ผู้เป็นลูกจ้างมีความมุ่งหวัง เพราะความก้าวหน้า นั้น หมายถึง ตำแหน่ง เงินเดือน

และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงาน จึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานเป็นอย่างดี และเป็นการจูงใจให้พนักงาน ทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วย นอกจากนี้ นฤมล นิราทร (2534, หน้า 2) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ คือ เป็นการเปลี่ยนในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทน ทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ เหล่านี้ จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้า ในอาชีพจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพงานที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน การพัฒนาอาชีพงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

จากความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความก้าวหน้า ในอาชีพ หมายถึง แนวทางที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในแต่ละตำแหน่งจะมีโอกาสเติบโต หรือมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปในทิศทางที่แตกต่างกัน และต้องใช้ระยะเวลา ในการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ก้าวหน้าขึ้น ซึ่งเส้นทางความก้าวหน้านี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล และสามารถมองเห็นอนาคตของตัวเองกับองค์กร ได้ว่าจะเป็นไปได้ในรูปแบบใด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ในการปฏิบัติงานในองค์กร การที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าจะต้องมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนา อาชีพความก้าวหน้าในอาชีพ มีดังต่อไปนี้ (ประจักษ์ นันทิยะกุล, 2513, หน้า 75-78)

1. องค์กรหรือหน่วยงาน ได้กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้ ดังนี้

1.1 การเลื่อนเงินเดือน เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งของระบบราชการ ซึ่งผู้ที่ทำงานดี มีผลงานจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นการตอบแทน โดยมีการให้ขั้น 1 ขั้น ในกรณีความชอบปกติ และ 2 ขั้น ในกรณีมีความชอบพิเศษ

1.2 การเลื่อนตำแหน่ง มี 3 ลักษณะ คือ

1.2.1 การเลื่อนตำแหน่งที่กำหนดเป็นระดับควบ การเลื่อนตำแหน่งในระดับ ควบนี้มีการกำหนดเงินเดือนขั้นต่ำหรือกำหนดจำนวนปี ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาต้อง ประเมินความเหมาะสมด้วย

1.2.2 การเลื่อนตำแหน่งที่ว่าง เป็นการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงกว่าที่ว่างลง ผู้ที่เหมาะสมจะได้รับพิจารณาแต่งตั้ง

1.2.3 การเลื่อนตำแหน่งที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด ซึ่งเป็นตำแหน่งทางวิชาการ โดยจะใช้ผลงานและการให้การรับรองความเชี่ยวชาญมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

1.3 การส่งเสริมวิชาการ เป็นการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน เมื่อบุคคลได้รับการบรรจุเข้าทำงานแล้ว

1.4 การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางขึ้น

1.5 นโยบายองค์กรที่ส่งเสริมและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

2. ผู้ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้จะต้องปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 คำนึงจิตใจ ต้องมีความตั้งใจและมีความคิดว่าต้องก้าวหน้า และทำงานอย่างสุดความสามารถ

2.2 ความรู้ความสามารถ คือ มีการใฝ่หาความรู้โดยการศึกษาต่อ หรือฝึกอบรม ดูงาน หรือหาตำราที่เกี่ยวข้องกับงานมาศึกษาด้วยตนเอง

2.3 ความรู้ในการปฏิบัติงาน ต้องรู้ว่างานในหน่วยงานที่สังกัดในภาพรวม และทราบถึงเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

2.4 การทำงานอย่างมีคุณภาพ ต้องทำงานด้วยความรอบคอบ มีแผนงาน รวดเร็ว และถูกต้องตามเป้าหมายและหลักวิชาการ เมื่อทำงานเสร็จไม่สร้างปัญหาติดตามมา และเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา

2.5 ความสามารถในการปรับความรู้และปรับตนให้เข้ากับงาน จะต้องมีทักษะในการนำความรู้มาปรับให้เข้ากับการทำงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักนิสัยใจคอและความถนัดของผู้ร่วมงาน

2.6 มีมนุษยสัมพันธ์ดีในการปฏิบัติงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

3. คุณภาพการทำงาน คุณภาพของการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนี้ (บำรุง สุขพรรณ, 2542, หน้า 1)

3.1 การรักงาน พอใจในงานของตน เห็นคุณค่าของงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความรักและความผูกพันต่องาน

3.2 การเรียนรู้งาน ต้องศึกษากฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน และต้องแสวงหาความรู้คำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน

3.3 การเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อขอความร่วมมือและเพื่อทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ

3.4 การเร่งรัดงาน งานที่ได้รับมอบหมายจะต้องรีบทำให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว เพื่อพร้อมที่จะทำงานชิ้นต่อไป

3.5 การริเริ่มงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องสนใจใฝ่หาความรู้ที่ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานให้มีความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ มีผลงานเพิ่มขึ้น

3.6 การมีระเบียบวินัย ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติให้อยู่ในระเบียบวินัยขององค์กรหรือหน่วยงาน

เครื่องมือที่ช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เครื่องมือที่ช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ จะแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 208)

1. job ladders เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสที่จะก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่น ๆ ได้ทั้งในแนวนอนและการเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจะมีรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อัตราเงินเดือน ประสิทธิภาพ การอบรมต่าง ๆ เป็นต้น

2. job posting เป็นวิธีการง่าย ๆ ที่ใช้เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานหาความก้าวหน้าโดยการเลื่อนชั้นหรือการโยกย้ายไปทำงานที่ชอบ ตามระบบนี้เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้นจะมีการแจ้งให้ทราบในข่าวสารหรือการติดประกาศ ซึ่งจะระบุถึงความสามารถ ประสิทธิภาพ และอายุงานที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานมีสิทธิสมัครในตำแหน่งใหม่ที่เปิดได้

องค์ประกอบของความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นส่วนที่สำคัญที่จะส่งผลต่อไปยังบุคลากร เพื่อให้บุคลากร ได้มีความเข้าใจรูปแบบในการพัฒนาตนเองได้ สำหรับองค์ประกอบของความก้าวหน้าในอาชีพแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ (นฤมล นิราทร, 2534, หน้า 3)

1. การวางแผนอาชีพงาน (career planning) เป็นกระบวนการจัดสร้างขั้นตอนของบุคคลในการที่จะก้าวไปสู่เส้นทางของการทำงานตามทางเลือกต่าง ๆ ในชีวิตการทำงาน การวางแผนอาชีพงานที่มีประสิทธิผลจะต้องเชื่อมโยง และประสานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเข้ากับความต้องการ ความคาดหวัง และแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งการวางแผนอาชีพจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ประวัติการศึกษา ครอบครัว ประสบการณ์ แนวคิดส่วนบุคคล เพื่อน ความสนใจ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น

1.2 ข้อมูลเส้นทางอาชีพ คือ แผนผังความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นไปได้ เส้นทางสายอาชีพจะประกอบไปด้วยงานลักษณะต่าง ๆ หลายลักษณะเป็นลำดับขั้น โดยองค์กรเลื่อนบุคคลขึ้นไปตามลำดับขั้นตามสายอาชีพ สายวิชาชีพ หรือเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน และสายบริหารระดับกลางและระดับสูง

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคต การวางแผนกำลังคน ความต้องการแรงงาน การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน เป็นต้น

2. การพัฒนาอาชีพงาน (career development) เป็นกิจกรรมที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงการทำงานทั้งในปัจจุบัน และปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงานในอนาคต ทั้งยังรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้แผนอาชีพงานของบุคคลบรรลุจุดมุ่งหมายทั้งในส่วนของคุณค่าและในส่วนขององค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ ได้แก่ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2541, หน้า 176)

2.1 พัฒนาทรัพยากรบุคคลจากประสบการณ์

2.2 สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพ และความตั้งใจ

2.3 จัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

2.4 สร้างขวัญและกำลังใจ

2.5 เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ นักทฤษฎีหลาย ๆ ท่านให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพไว้หลายแนวคิดด้วยกัน ในที่นี้จะกล่าวถึง 2 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีพัฒนาการทางอาชีพของ Super (Super's theory of vocational development) ทฤษฎีนี้ Super (อ้างถึงใน นวลศิริ เปาโรหิตย์, 2546, หน้า 68) ได้นำความรู้ทางด้านจิตวิทยาพัฒนาการ และทฤษฎีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเองมารวมกัน โดยกล่าวว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันด้านความสามารถ ความสนใจ และบุคลิกภาพทำให้แต่ละบุคคลมีความเหมาะสมในอาชีพที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ได้ทำการศึกษารูปแบบของอาชีพคนทำงานในช่วงชีวิตของแต่ละบุคคลประกอบด้วยลำดับขั้น 5 ขั้น คือ

1.1 ขั้นเจริญเติบโต (growth stage) เป็นขั้นการเจริญเติบโตทั้งทางร่างกายและจิตใจตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ 14 ปี เป็นช่วงที่พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับตนเองโดยอาศัยการเรียนรู้จากความสัมพันธ์กับครอบครัว เพื่อน ครู และบุคคลอื่น ๆ จากประสบการณ์เหล่านี้ทำให้เริ่มมีการเรียนรู้เกี่ยวกับอาชีพที่จะประกอบต่อไปในอนาคตที่เหมาะสมกับความสนใจและความชอบ

1.2 ขั้นค้นหา (exploration stage) อยู่ในระหว่างช่วงอายุ 15-24 ปี เป็นช่วงที่บุคคลค้นหาว่าอาชีพใดชอบหรือเหมาะสมกับความสามารถมากที่สุด เป็นระยะที่บุคคลคิดเปรียบเทียบงานอาชีพต่าง ๆ ค้นหาและพัฒนาค่านิยม แรงกระตุ้น ความกระตือรือร้นเกี่ยวกับงาน และรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางการศึกษาที่มุ่งไปสู่อาชีพที่คิดว่าเหมาะสม

1.3 ขั้นวางรากฐาน (establishment stage) อยู่ในช่วงอายุ 25-44 ปี เป็นขั้นที่เป็นหัวใจของชีวิตการทำงาน ช่วงนี้จะเป็นการเริ่มต้นของการเข้าไปมีประสบการณ์ในการทำงาน และบุคคลจะค้นพบว่า อาชีพใดเหมาะสมกับตนมากที่สุด ในขั้นวางรากฐานสามารถแบ่งย่อยได้อีก 3 ขั้นตอน คือ

1.3.1 ขั้นทดลอง เป็นช่วงที่บุคคลตัดสินใจว่างานที่เลือกนั้นเหมาะสมหรือไม่ ถ้ายังไม่พอใจหรือคิดว่าไม่เหมาะสมก็จะทดลองใหม่โดยเปลี่ยนงานไปเรื่อย ๆ ขั้นตอนนี้จะอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 25-30 ปี

1.3.2 ขั้นสร้างตัว อยู่ในช่วงอายุ 30-40 ปี เป็นช่วงที่บุคคลกำหนดอาชีพที่แน่นอนสำหรับตัวเอง วางแผนอาชีพโดยกำหนดลำดับขั้นการพัฒนาไว้ อาจเป็นการเลื่อน

ตำแหน่ง เลื่อนขั้น การเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ และการศึกษาเพื่อเสริมงานอาชีพที่เลือกไว้

1.3.3 ขั้นวิกฤตการณ์อาชีพขั้นกลาง เป็นช่วงที่บุคคลประเมินความก้าวหน้าในงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เดิม บุคคลจะเริ่มคิดถึงระดับความสำคัญของงานหรืออาชีพต่อชีวิต เริ่มแสวงหาความมั่นคงหรืออาชีพที่ยึดเหนี่ยว

1.4 ขั้นรักษาสภาพ (maintenance stage) อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 45-54 ปี เป็นช่วงสร้างฐานการงานให้ตนเอง และมุ่งรักษาสภาพงานหรือดำรงตำแหน่งนั้นไว้ โดยแทบจะไม่มีกรริเริ่มงานใหม่อีก

1.5 ขั้นถดถอย เป็นช่วงก่อนเกษียณอายุ บุคคลต้องเผชิญกับภาวะการลดระดับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เคยมีอยู่ต้องเรียนรู้และยอมรับ และพัฒนาบทบาทใหม่ในการทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่คนทำงานรุ่นใหม่

2. ทฤษฎีตัวแบบเส้นทางอาชีพของบุคคลในองค์กรของ Schein โดย Schein (อ้างถึงใน นวลศิริ เปาโรหิตย์, 2546, หน้า 72) ได้พัฒนาตัวแบบเส้นทางอาชีพของบุคคลในองค์กรโดยอธิบายว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคคลในองค์กรมี 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1 การเคลื่อนที่ในแนวดิ่ง ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งขึ้นหรือลง ระดับสูงขึ้นหรือลดระดับต่ำลงตามตำแหน่งหรือระดับงานในองค์กร

2.2 การเคลื่อนที่ภายในวงกลม เป็นการเลื่อนตำแหน่งภายในระบบองค์กร โดยกำหนดให้ตำแหน่งที่เข้าใกล้จุดศูนย์กลางของวงกลมเป็นตำแหน่งที่สำคัญกว่าตำแหน่งที่อยู่ห่างจากจุดกลาง ดังนั้น ถ้ายังเข้าใกล้จุดศูนย์กลางยิ่งแสดงถึงการมีความสำคัญ

2.3 การเคลื่อนที่รอบนอกวงกลม เป็นการเลื่อนตำแหน่งในแนวราบ โดยการเปลี่ยนหน้าที่งาน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา

การบังคับบัญชาถือเป็นขั้นตอนในการบริหารงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ต่อการบริหารและจัดการภายในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในการบริหารงาน และการบังคับบัญชาอย่างมีความยุติธรรม และมีประสิทธิภาพเพื่อจะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับ-

บัญชาในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง โดยในที่นี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งส่งผลต่อการบังคับบัญชา ดังนี้

Robbins and Coulter (2002, p. 205) กล่าวว่า ผู้นำ (leader) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถใช้ศิลปะจูงใจถ้าผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ (leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มผู้บริหาร (manager) ทุกคนควรเป็นผู้นำด้วย แต่ผู้นำอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารนอกจากจะต้องมีทักษะของผู้บริหาร (managerial skills) แล้วยังต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมด้วย

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) ธรรมานะ (2542, หน้า 254) ได้กล่าวถึงภาวะการณ์ของการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคล และกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนั้น ผู้นำจะต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 77-78) ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรโดยทั่วไปไว้ ดังนี้

1. การสร้างประสิทธิภาพ ในการใช้คนทำงานที่มีปริมาณมาก หรือก็คือ การพิจารณาสร้างประสิทธิภาพในการเตรียมงานขององค์การที่มีปริมาณงานมาก และมีความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยงานมากมายหลายอย่างให้มีการแบ่งให้คนและฝ่ายต่าง ๆ ทำอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพิจารณาจัดแบ่งงานตามความถนัด (job specialization) จะเป็นหัวข้อเรื่องสองเรื่องกันไปด้วยกันและต้องชั่งน้ำหนักด้วยแนวคิดทั้งสองนี้คู่กันไป

2. การจัดระบบรูปแบบเป็นทางการ (formalization) หรือให้คนหมุ่มมากที่เข้ามาทำงาน ทำหน้าที่ที่ต่างกัน มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

3. การรวมศูนย์อำนาจการบริหารงาน (centralization) หรือให้การทำงานขององค์กร มีการกำกับทิศทางดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับองค์การในฐานะหน่วยงานรวม

วันชัย ธรรมสังการ (2549, หน้า 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (leadership) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในองค์กรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเสนอแนะพฤติกรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

ประการแรก ผู้บริหารจะต้องแสดงความเชื่อมั่นต่อตัวพนักงานและคาดหวังว่าพนักงานเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

ประการที่สอง ผู้บริหารจะต้องหากลยุทธ์วิธีการทุกอย่างที่จะผลักดัน หรือสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ประการที่สาม ผู้บริหารจะต้องให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดขององค์กร

ประการที่สี่ ผู้บริหารจะต้องสร้างเป้าหมายของงาน หรือ องค์กรให้ชัดเจน และมีคุณค่า

ประการที่ห้า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความสามารถในการทำงานของพนักงาน

ประการที่หก ผู้บริหารจะต้องให้โอกาส แนะนำ และสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ

ประการที่เจ็ด ผู้บริหารจะต้องกระจายและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้

ประการที่แปด ผู้บริหารต้องให้โอกาสรับผิดชอบ ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับคืน ปรัชญาพุทธ (2527, หน้า 333-335) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. บทบาทตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง บทบาทของผู้นำที่มีอยู่ตามตัวบทกฎหมาย เป็นพิธีและหน้าที่ในการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้นำแสดงบทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและจะช่วยให้ผู้นำสามารถแสดงบทบาทที่เกี่ยวกับข่าวสารและการตัดสินใจต่อไปด้วย

2. บทบาทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นบทบาทของผู้นำที่เป็นพิธีการ ผู้นำที่แท้จริงและผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นพิธีการจะสืบเนื่องมาจากการเป็นผู้นำตามบทบาทที่กำหนดไว้โดยตัวบทกฎหมาย บทบาทนี้เป็นบทบาทที่เป็น

สัญลักษณ์ ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงในฐานะที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงาน บทบาทของผู้นำที่แท้จริง รวมไปถึงการประสานประโยชน์ระหว่างความต้องการของหน่วยงานและของสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งการโน้มน้าวจิตใจและการสื่อข้อความที่จะทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่ ส่วนบทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน นอกจากจะประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานแล้วยังต้องคำนึงถึงความต้องการ และความจำเป็นของบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงานด้วย

3. บทบาทที่เกี่ยวกับข่าวสาร แยกพิจารณาได้ 3 ประเด็น คือ บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้คอยติดตามข่าวสาร ผู้เผยแพร่ข่าวสาร และ โฆษกของหน่วยงานในฐานะที่มีบทบาทเกี่ยวกับผู้คอยติดตามข่าวสารนั้น ผู้นำจะต้องคอยติดตามและรวบรวมข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของหน่วยงานของตน โดยผ่านทางสื่อสารมวลชน โทรศัพท์ การพบปะบุคคลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือการเดินทางออกไปเยี่ยมเยียนแหล่งข่าวสารเสียก่อน ก่อนที่จะปล่อยข่าวออกไป ข่าวสารใดที่เป็นโทษแก่การบริหารขององค์กรผู้นำอาจจะเก็บเอาไว้ ส่วนข่าวสารใดที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน ผู้นำอาจจะกระจายออกไปทั้งที่เป็นการ “รั่วข่าว” แบบเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ ส่วนในฐานะที่มีบทบาทเป็นโฆษกของหน่วยงาน จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับบทบาทเกี่ยวกับเผยแพร่ข่าวสาร ยกเว้นเรื่องกลุ่มเป้าหมายของข่าว คือ ผู้ที่อยู่ภายนอกหน่วยงานเท่านั้น

4. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ บทบาทของผู้นำนี้จะต้องกล้าตัดสินใจหรือกล้าเสี่ยง บทบาทเหล่านี้มี 4 ประเภท คือ บทบาทในการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการ ผู้แก้ปัญหาความยุ่งยาก ผู้จัดสรรทรัพยากร และผู้เจรจาต่อรอง บทบาทการตัดสินใจในฐานะผู้ประกอบการ ผู้นำจะตัดสินใจประกอบธุรกิจทางด้านใดบ้าง ในโอกาสใด ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ หน่วยงานก็จะขาดทิศทางการดำเนินงาน บทบาทการตัดสินใจในฐานะผู้แก้ปัญหาความยุ่งยากในสถานการณ์ที่หน่วยงานต้องประสบปัญหาต่อแหลมอยู่นั้น ผู้ที่สามารถแก้ปัญหานั้น ได้ก็คือ ผู้นำในหน่วยงานนั้น บทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งรวมปัจจัยการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การตัดสินใจที่ว่า ใครได้อะไรมากน้อยเพียงใด เมื่อไร และอย่างไร ย่อมเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้นำแต่ละกลุ่มมองบทบาทนี้อย่างไร ส่วนบทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้เจรจาต่อรองนั้น กลุ่มผู้นำของหน่วยงานจะต้องแสดงบทบาทที่เป็นผู้แทนของหน่วยงาน

อย่างเต็มที่ หลักที่สำคัญที่สุดก็คือ ในการเจรจาต่อรองใด ๆ นั้น ควรให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด และเสียเปรียบผู้อื่นน้อยที่สุด

สำหรับแนวทางการบริหารที่ผู้นำมาปฏิบัติ เรียกว่า “พฤติกรรมทางการบริหาร” (managerial behavior) ได้มีนักวิชาการชื่อ Mintzberg (อ้างถึงใน DuBrin & Ireland, 1993, pp. 18-19) ได้ศึกษาการทำงานของผู้บริหารระดับสูง โดยได้ศึกษาถึงเรื่องบทบาท (roles) ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่ 3 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาจากการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ของผู้บริหาร คือ บทบาทหัวหน้าพิธีการ บทบาทเป็นผู้นำ บทบาทเป็นคนกลางคอยประสานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. บทบาทในด้านข้อมูล (informational roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นตามมาจากบทบาทกลุ่มแรกที่ต้องมีการติดต่อกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ประกอบด้วย บทบาทในการรวบรวมข้อมูล บทบาทในการกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล และบทบาทในการให้ข้อมูล

3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาท 2 กลุ่มแรก มีผลทำให้เกิดบทบาทที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ 4 บทบาท คือ บทบาทเป็นผู้คิดริเริ่มกิจการ บทบาทของการเป็นนักแก้ปัญหา บทบาทของการเป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร และบทบาทของการเป็นผู้เจรจาข้อขัดแย้ง

ส่วนของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2538, หน้า 110-112) ได้เสนอเทคนิคที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีเทคนิคที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การระดมความร่วมมือ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องระดมความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้จะเป็นการง่ายที่จะระดมความร่วมมือหากผู้ได้บังคับบัญชารับการปฐมนิเทศที่ถูกต้องและมีความเข้าใจว่า เขาได้รับการนำไปที่ดี ต้องเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานเป็นทีม จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างไรอีกด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าถึงความสำเร็จในการมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย การติดตามผลการปฏิบัติงานของลูกน้องแต่ละคน การกระทำเช่นนี้ จะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หากผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบอกให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบแล้ว เราก็จะ

ได้ความร่วมมือในการทำงาน ในการปฏิบัติงานบางครั้งอาจมีการขัดแย้ง สมาชิกบางคน อาจมีเรื่องร้องเรียนหรือเรื่องคับข้องใจ ความร่วมมือกันเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ปัญหา เหล่านี้ ผู้นำจะต้องมีช่องทางในการสื่อสารที่ดีเพื่อเขาจะได้ทราบถึงข้อข้องใจต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถจัดได้ในระหว่างการปฏิบัติงาน แผนงานและเป้าหมาย อาจเปลี่ยนไปเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงเหตุผล ซึ่งจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในแผนกของตนให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในแผนกอื่นได้เป็นระยะ ๆ ความเที่ยงธรรมในการประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ข้อคิดเห็น ในการเลื่อนตำแหน่งจะมีส่วนส่งเสริมความสามารถของผู้นำเป็นอย่างมาก

2. การใช้อำนาจ ผู้นำมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ แต่บางครั้งอำนาจ ไม่มีประโยชน์ ถ้าเขาไม่สามารถใช้อำนาจนั้นอย่างได้ผล และการใช้อำนาจให้ได้ผล ต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปฏิบัติตนเหลวไหล ซึ่งยังไม่ได้กำหนด ไว้ในระเบียบขององค์กร ในกรณีตรงข้าม หากเขาตั้งกฎเกณฑ์ไว้ชัดเจน สมาชิกอื่น ๆ จะให้คะแนนที่ดีได้

3. การสั่งการและการติดต่อสื่อสาร ผู้นำจะต้องมีเอกภาพในการสั่งการ หากมี คนช่วยเป็นบางครั้ง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทราบขอบเขตของอำนาจที่มอบหมายให้ผู้ช่วย อย่างชัดเจน ผู้นำต้องทราบด้วยว่าบุคคลภายนอกมีอำนาจในการสั่งการหรือไม่ ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จมากที่สุดต้องมีหน่วยงานสั่งการเพียงหน่วยงานเดียว การพบปะพูดคุย กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญจะเป็นไปไม่ได้ หากเราต้องการข้อคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยปราศจากการพูดคุยกับเขา และเป็นไปไม่ได้อีกเช่นกันที่เขาจะ เข้าใจเรา โดยผ่านเพียงกระดาษจดบันทึกหรือโดยผ่านผู้อื่น การออกคำสั่งนอกจากต้องมี เอกภาพแล้วต้องมีความชัดเจนด้วย การติดต่อสื่อสารต้องเป็นแบบ 2 ทาง คำสั่งต้องเป็น ที่เข้าใจ และสั่งแล้วต้องปฏิบัติได้และเป็นที่ยอมรับ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ส่วนใหญ่ ไม่ค่อยฟังใคร เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาและต้องการให้ผู้บังคับบัญชาคนนั้น มาพูดคุยกัน ทำทีดูเหมือนตั้งใจฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา พยักหน้าเป็นครั้งคราว แต่จริง ๆ แล้วเขาไม่ได้ฟังคำพูดเหล่านั้นเลย

4. การรักษาระเบียบวินัย การรักษาระเบียบวินัยให้ได้ผลนั้นต้องมีการกำหนด กฎข้อบังคับ และมาตรฐานที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ หากมีการฝ่าฝืนกฎก็ต้องมี



การลงโทษที่เหมาะสม และสมเหตุสมผล มีข้อบังคับที่กำหนดอำนาจของฝ่ายบริหารไว้ชัดเจน รวมทั้งสิทธิในการแก้ไขของพนักงานที่รู้สึกว่าคุณเองได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม และการปรับปรุงอันเป็นผลมาจากการร้องเรียน ผู้บังคับบัญชาควรจะมีระเบียบวินัยเป็นเรื่องของการแก้ไขให้ถูกต้องมากกว่าการลงโทษ ในทางตรงกันข้ามมีบางครั้งที่ลูกจ้างฝ่าฝืนกฎที่กำหนดไว้อย่างดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างเที่ยงธรรมเหมาะสม และโปร่งใส

5. การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มบังคับบัญชา สามารถรักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มให้อยู่ในระดับสูงได้ต่อเนื่องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สมาชิกของกลุ่มทุกคนต้องมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เป้าหมายจะบรรลุได้โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมเท่านั้น ต้องนึกถึงสมาชิกในกลุ่มในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล และมีเป้าหมายส่วนตนมากกว่าช่วยให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับกลุ่ม

Lewin (อ้างถึงใน Robbins & Coulter, 2002, p. 207) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style) รวบอำนาจตัดสินใจแต่ผู้เดียว และสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบอำนาจหน้าที่ สอนงาน และจูงใจพนักงาน
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire style) มอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เอง โดยผู้นำไม่สนใจรับผิดชอบ

จากการศึกษาของ Lewin (อ้างถึงใน Robbins & Coulter, 2002, p. 208) นี้ พบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรมากที่สุด แต่การศึกษาในเวลาต่อมา กลับพบว่า ผู้นำแบบเผด็จการหรือเสรีนิยมก็อาจจะเป็นรูปแบบที่ดีในบางสถานการณ์ และบางองค์กร

Likert (อ้างถึงใน French, Bell, & Zawacki, 1994, pp. 225-226) ได้ศึกษาระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่เรียกว่า ระบบการจัดการ 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 ระบบการบริหารแบบเผด็จการ (system 1 exploitative authoritative) องค์กรแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการจูงใจ

ในการทำงาน โดยการบังคับให้ผู้ร่วมงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร สูงสุด

ระบบที่ 2 ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ (system 2 benevolent authoritative) องค์กรแบบนี้ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง ผู้บริหารทำเสมือนว่า ขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดของผู้ร่วมงาน แต่จริง ๆ แล้ว นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ (system 3 consultative) องค์กรแบบนี้ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและความจริงต่อผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานเพื่อกำหนดแนวทาง หรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ

ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (system 4 participative group) องค์กรแบบนี้ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากในเกือบทุกเรื่อง ผู้บริหารนำเอาข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงาน มีการบริหารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงาน จากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหาร และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันภายในกลุ่ม

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งด้านภาวะผู้นำลักษณะของแรงจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจการกำหนดวัตถุประสงค์ และ กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติต่อการทำงานและองค์กร

ทัศนคติ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากมาย ซึ่งทัศนคติการทำงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรและการทำงาน โดยจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ความหมายของทัศนคติ ทัศนคติการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ดังนั้น นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติการทำงานได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย เช่น วิภาทร มาพบสุข (2543, หน้า 66) ได้ให้ความหมายของทัศนคติว่าเป็นการแสดงความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคล วัตถุ ความคิด หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยทัศนคติเป็นตัวการสำคัญที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนั้น การเข้าใจเรื่องทัศนคติทำให้สามารถเข้าใจและทำนายพฤติกรรมของคนนั้นได้ ส่วน วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 56) ให้ความหมายว่า ทัศนคติเป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อวัตถุ บุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบ ทัศนคติจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดท่าทีหรือพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลต่อปรากฏการณ์และสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ดังนั้น คน ๆ หนึ่งจะมีทัศนคติมากมาย เนื่องจากบุคคลจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ มากมายในแต่ละวัน ทัศนคติก็จะเกิดขึ้นตามสิ่งที่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ซึ่ง สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546, หน้า 121) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทัศนคติเป็นความรู้สึกของคนไม่ว่าจะเป็นด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งที่เป้าหมายของทัศนคติ เมื่อคนเรามีทัศนคติต่อเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นสิ่งใดก็ตาม หมายความว่าเราจะต้องรู้สึกรัก ชอบ เกลียด กลัว ดี เลว ฯลฯ ต่อสิ่งนี้ คนไม่ใช่เป็นนักสังเกตปรากฏการณ์ของสังคมอย่างเป็นทางการจะมีความรู้สึกต่อสิ่งที่เราสังเกตนั้นทางใดทางหนึ่งไม่มากนัก

นอกจากนั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 56-57) ได้ให้ความหมายของทัศนคติ ดังนี้

1. ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ หลังจากบุคคลได้ประสบการณ์ในสิ่งนั้น ความรู้สึกนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 ความรู้สึกทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบ และสนับสนุน

1.2 ความรู้สึกทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ และไม่สนับสนุน

1.3 ความรู้สึกที่เป็นกลาง คือ ไม่มีความรู้สึกใด ๆ

2. บุคคลแสดงความรู้สึกทางพฤติกรรม ซึ่งแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 พฤติกรรมภายนอก เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการกล่าวถึงสนับสนุน ทำทาง หน้าตาบอกความพึงพอใจ

2.2 พฤติกรรมภายใน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ ชอบหรือไม่ชอบ ก็ไม่แสดงออก หรือความรู้สึกที่เป็นกลาง

สรุปได้ว่า ทักษะคติ เป็นสภาวะหรือความรู้สึกที่บุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดความเชื่อและพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อแสดงว่า ชอบหรือไม่ชอบ ต่อสิ่งนั้น ๆ ซึ่งอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาหรือไม่แสดงก็ได้

ประเภทของทักษะคติ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทออกเป็นหลายประเภทด้วยกัน ดังที่ วิภาทร มาพบสุข (2543, หน้า 66) ได้แบ่งประเภทของทักษะคติเป็น 4 ประเภท คือ

1. ทักษะคติเป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้หรือได้รับประสบการณ์ เช่น ประชาชนส่วนใหญ่มีทักษะคติที่ดีต่อการปกครองแบบประชาธิปไตย เพราะจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการปกครองในระบอบนี้ทำให้บุคคลได้รับสิทธิและเสรีภาพ

2. ทักษะคติเป็นดัชนีชี้ทิศทางในการแสดงพฤติกรรม ทักษะคติโดยทั่วไปมี 2 ทิศทาง คือ ทักษะคติในทางบวก ทำให้คนมีแนวโน้มที่จะเข้าหาหรือสนับสนุนสิ่งนั้น เช่น แม่บ้านเห็นด้วยกับการซื้อสินค้าลดราคา จึงมีแนวโน้มที่จะคอยสังเกตและเข้าไปจับจ่ายซื้อสินค้า ส่วนทักษะคติในทางลบ จะทำให้คนมีแนวโน้มที่จะหนี เช่น ประชาชนที่มีทักษะคติไม่ดีต่อรัฐบาลจะพยายามคอยจับผิด และรวมกลุ่มกันต่อต้านรัฐบาล

3. ทักษะคติสามารถถ่ายทอดได้ โดยถ่ายทอดจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรือจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งได้ เช่น ประชาชนที่เลื่อมใสศรัทธาต่อพรรคการเมืองใดพรรคการเมืองหนึ่งก็จะเห็นด้วย และสนับสนุนการทำงานของพรรคการเมืองนั้น ๆ

4. ทักษะคติเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากทักษะคติเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคลโดยตรง ถ้าประสบการณ์ของคนเปลี่ยนไปย่อมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของทักษะคติด้วย เช่น ในอดีตคนคนหนึ่งไม่ชอบกีฬาฟุตบอลเลย แต่ในปัจจุบันเกิดประสบการณ์โดยตรงที่บุตรชายได้เป็นนักกีฬาฟุตบอลทีมชาติ จึงทำให้บุคคลนี้ชอบกีฬาฟุตบอลและสนใจฟุตบอลด้วย

วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 57-58) ได้แบ่งประเภทของทักษะคติไว้ ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) ความพึงพอใจในงานเป็นการวัดถึงทักษะคติโดยทั่ว ๆ ไปของบุคคลที่มีต่องานของตนเอง โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรมากและน่าจะส่งผลถึงผลงานขององค์กร ขณะที่ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานต่ำก็จะทุ่มเทต่อการทำงานน้อยลง จะเห็นได้ว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะเป็นผู้ที่มี ทักษะคติทางบวกกับการทำงาน ขณะที่ผู้ที่มีความไม่พอใจในงานจะมีทักษะคติในทางลบต่อองค์กร
2. ความเกี่ยวข้องกับงาน (job involvement) เป็นระดับของการกำหนดหรือผูกพันตัวเองของบุคคลเข้ากับงานที่ทำ หรือกิจกรรมที่เข้าไปมีส่วนร่วม รวมทั้งการพิจารณาว่าสิ่งที่ได้กระทำเป็นสิ่งที่สำคัญและมีคุณค่า ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานสูงจะทำให้ความสนใจและสนใจเกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการทำงาน และมักจะมีอัตราการขาดงานและลาออกต่ำ ซึ่งความรู้สึกเกี่ยวข้องเป็นอันดับหนึ่งอันดับเดียวกับงานนี้อาจเกิดจากสาเหตุหรือปัจจัยหลายประการ ซึ่งองค์กรและผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาและประยุกต์ให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคล
3. ความผูกพันกับองค์กร (organization commitment) เป็นสถานะที่พนักงานผูกพันตนเองเข้ากับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง และเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ และมีความต้องการที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นไว้ ซึ่งพนักงานจะรู้สึกมีความเกี่ยวข้องจงรักภักดี และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ความผูกพันกับองค์กรนี้มีความแตกต่างจากความเกี่ยวข้องกับงานในแง่ที่ความเกี่ยวข้องกับงาน (job involvement) เป็นการกำหนดตัวเองและเป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานใดงานหนึ่ง โดยเฉพาะ ส่วนความผูกพันกับองค์กรเป็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรต้องการทำงานในองค์กร ความผูกพันกับองค์กรจะทำให้คนงานในองค์กรมีอัตราการเข้าออกงาน (turnover) ต่ำ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 57-58) ได้แบ่งทัศนคติออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ทัศนคติในด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (affective attitude) ประสบการณ์ที่คนหรือสิ่งของได้สร้างความพึงพอใจและความสุขใจ จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้นตลอดจนคนอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน

2. ทัศนคติทางปัญญา (intellectual attitude) เป็นทัศนคติที่ประกอบด้วยความคิดและความรู้เป็นแกน บุคคลอาจมีทัศนคติบางสิ่งบางอย่างโดยอาศัยการศึกษาหาความรู้จนเกิดความเข้าใจและมีความสัมพันธ์กับจิตใจ คือ อารมณ์และความรู้สึกร่วม หมายถึงมีความรู้สึกจนเกิดความซาบซึ้งเห็นดีเห็นงามด้วย เช่น ทัศนคติที่มีต่อศาสนา

3. ทัศนคติทางการกระทำ (action-oriented attitude) เป็นทัศนคติที่พร้อมจะนำไปปฏิบัติ เพื่อสนองความต้องการของบุคคล ทัศนคติที่ดีต่อการพุดจาไฟเราะอ่อนหวาน เพื่อให้คนอื่นเกิดการนิยม ทัศนคติที่ดีต่องานในสำนักงาน

4. ทัศนคติทางด้านความสมดุล (balanced attitude) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางด้านความรู้สึกและอารมณ์ ทัศนคติทางปัญญา และทัศนคติทางการกระทำ เป็นทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลสามารถทำงานตามเป้าหมายของตนเองและองค์กรได้

5. ทัศนคติในการป้องกันตนเอง (ego-defensive attitude) เป็นทัศนคติเกี่ยวกับการป้องกันตนเองให้พ้นจากความขัดแย้งภายในใจ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทั้ง 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกอารมณ์ ด้านปัญญา และด้านการกระทำ

องค์ประกอบของทัศนคติ ได้มีนักวิชาการ ได้อธิบายองค์ประกอบของทัศนคติการทำงาน ดังที่ วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 67) ได้แบ่งปัจจัยการเกิดทัศนคติออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ด้านความคิดความเข้าใจ (cognitive component) เป็นความรู้ความเข้าใจที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อคนเป็นโรคเอดส์ เพราะคนที่เป็นโรคเอดส์จะทำให้สังคมเสื่อมถอยทางศีลธรรม มีทัศนคติที่ไม่ดีกับคนว่างงาน เพราะเห็นว่าคนว่างงานจะเป็นคนเกียจคร้านและไม่สู้งาน หรือมีความเสื่อมศรัทธาต่อพรรคการเมืองบางพรรค เพราะเห็นว่า พรรคการเมืองพรรคนั้นไม่ซื่อสัตย์และประพฤติทุจริต

2. ด้านอารมณ์และความรู้สึก (affective component) เป็นการแสดงความรู้สึกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามประสบการณ์ที่ตนได้มาในทางบวกหรือทางลบและเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย องค์ประกอบทางอารมณ์นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทัศนคติ เช่น นายจ้างไม่ชอบเรื่องการพนันทุกชนิด แต่ทราบว่าลูกจ้างคนหนึ่งชอบเล่นการพนันจะส่งผลให้นายจ้างมีความรู้สึกไม่ชอบลูกจ้างคนนั้น

3. ด้านพฤติกรรม (behavioral component) เป็นความพร้อมที่บุคคลจะแสดงออกให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตนที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น เมื่อนายจ้างไม่ชอบลูกจ้างเล่นการพนันเขาจะแสดงออกด้วยการไม่จ่ายเงินโบนัสให้ตอนสิ้นปี เป็นต้น

สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 59) ได้ให้ความคิดเห็นว่าทัศนคติดีมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเรานั้น ๆ เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุปความ และรวมเป็นความเชื่อหรือช่วยการประเมินค่าสิ่งเรานั้น ๆ

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์ (affective component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้าต่างเป็นผลต่อเนื่องมาจากที่บุคคลประเมินค่าสิ่งเร้านั้นแล้วพบว่า พอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการดีหรือเลว

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral component) เป็นองค์ประกอบทางด้านความพร้อม หรือความโน้มเอียงที่บุคคลประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่สนับสนุนหรือคัดค้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อ หรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับจากการประเมินค่าให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่

การเกิดและการเปลี่ยนทัศนคติ ทัศนคติเกิดจากการมีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หากประสบการณ์ที่ได้รับเพิ่มเติมแตกต่างจากประสบการณ์เดิม ก็สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ นอกจากนั้น การควบคุมหรือดูแลการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น มักจะพบว่า ในหลาย ๆ กรณีที่ทัศนคติของพนักงานส่งผลในทางที่องค์กรไม่พึงปรารถนา เช่น พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีต่อองค์กร หรือทัศนคติบางประการทำให้ผลงานขององค์กรลดต่ำลง และองค์กรไม่สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น

องค์กรและผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนและสร้างทัศนคติของพนักงาน หรือสร้างทัศนคติที่พึงปรารถนาขององค์กรเกิดขึ้น โดยองค์กรจะมีวิธีการในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในองค์กรได้ ดังที่ วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 59-61) ได้แบ่งเป็น 6 ประการ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและการให้ข้อมูลเพิ่มเติม (communicate additional information) จากการที่ทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบในด้านของความรู้ สติปัญญา (cognitive) ความรู้ และสติปัญญา ก็จะมีส่วนกำหนดทัศนคติด้วย การติดต่อสื่อสารและการให้ข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มเติมทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้นหรือมีข้อมูลที่ถูกต้องยิ่งขึ้น และทำให้พนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจต่อเรื่องดังกล่าว นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ การให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพิ่มเติมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องกระทำอย่างชัดเจน และเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและนำมาซึ่งทัศนคติในทางต่อต้านได้ในระยะยาว

2. การให้การเสริมแรงแก่การเปลี่ยนทัศนคติที่ต้องการ (reinforce desired attitude change) เป็นเรื่องของการใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล การเสริมแรงโดยการให้รางวัล แสดงการยอมรับหรือการสนับสนุนพฤติกรรมหรือทัศนคติที่องค์กรต้องการ ในทางตรงกันข้าม องค์กรและผู้บริหารก็สามารถใช้การลงโทษเพื่อบังคับให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติหรือหยุดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม การลงโทษจะเหมาะกับการหยุดพฤติกรรมหรือทัศนคติที่ไม่พึงปรารถนามากกว่าการกระตุ้นให้เกิดสิ่งที่องค์กรต้องการ

3. การใช้อิทธิพลของกลุ่ม (utilize group influence) การใช้อิทธิพลของกลุ่มจะมีผลต่อการสร้างและเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากเมื่อบุคคลรวมตัวกันเป็นกลุ่ม กลุ่มจะมีรูปแบบของพฤติกรรมหรือทัศนคติของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องถือปฏิบัติตาม หากองค์กรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และใช้อิทธิพลของกลุ่ม ก็จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลในองค์กรได้

4. ปรับปรุงวิธีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความแตกต่างของบุคคล (adapt change methods to individual differences) โดยธรรมชาติคนแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน บางคนมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วมีความมั่นคงมาก การพยายามเปลี่ยนทัศนคติกลุ่มนี้

อาจเกิดการเผชิญหน้าได้ ขณะที่บางคน มีธรรมชาติที่จะรับฟังสิ่งต่าง ๆ และไม่ปกป้องทัศนคติของตน (จากการเปลี่ยนแปลงมากนัก) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติก็จะทำได้ง่ายขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลจึงจำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมกับลักษณะและความแตกต่างของบุคคลและกระทำด้วยความระมัดระวัง

5. การสนับสนุนพฤติกรรมที่แตกต่างออกไป (encourage discrepant behavior) เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยให้บุคคลที่มีทัศนคติที่แตกต่างเข้าไปในกลุ่มหรือสัมพันธ์กับกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มได้รับรู้หรือเห็นถึงความแตกต่าง และอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลอื่นหรือกลุ่มได้ในที่สุด

6. การอาศัยผู้ที่บุคคลให้ความเชื่อถือไว้วางใจและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (rely on a trusted and influential source) การที่บุคคลจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้นั้น อาจเกิดจากความเชื่อถือไว้วางใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เขาสนับสนุนให้เขาต้องเปลี่ยนทัศนคติ เช่น หากบุคคลเชื่อถือในผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นก็จะก่อให้เกิดความเชื่อถือได้มาก หรือสิ่งที่เสนอจากผู้ที่มีอิทธิพลในองค์กรจะก่อให้เกิดความเชื่อถือหรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ที่ปฏิบัติงานได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 60) ได้ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนทัศนคติมี 2 ทาง คือ

1. การเปลี่ยนในทางเดียวกัน (congruent change) หมายถึง ทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกจะเพิ่มมากขึ้นในทางบวกด้วย แต่ถ้าทัศนคติเป็นไปในทางลบก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางลบ

2. การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง (incongruent change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกจะลดลงและเพิ่มไปในทางลบ

หลักการของการเปลี่ยนทัศนคติ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันหรือการเปลี่ยนแปลงไปคนละทางนั้น มีหลักการว่า ทัศนคติที่เปลี่ยนไปในทางเดียวกันเปลี่ยนได้ง่ายกว่าทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปคนละทาง และการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันมีความมั่นคง ความคงที่มากกว่าการเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวข้องกับปัจจัย ต่อไปนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548, หน้า 65-66)

1. ความสุดขีด (extremeness) ทักษะคติที่อยู่ปลายสุดเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าทักษะคติที่ไม่รุนแรงนัก
2. ความซับซ้อน (multicomplexity) ทักษะคติที่เกิดจากสาเหตุเดียวกันเปลี่ยนได้ง่ายกว่าเกิดจากหลาย ๆ สาเหตุ
3. ความคงที่ (consistency) ทักษะคติที่มีลักษณะคงที่มาก หมายถึง ทักษะคติที่เป็นความเชื่อฝังใจ เปลี่ยนยากกว่าทักษะคติทั่วไป
4. ความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง (interconnectedness) ทักษะคติที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะที่เป็นไปในทางเดียวกันเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าทักษะคติที่มีความสัมพันธ์ไปในทางตรงกันข้าม
5. ความแข็งแกร่งและจำนวนความต้องการ (strong and number of wants served) หมายถึง ทักษะคติที่มีความจำเป็นและความต้องการในระดับสูง เปลี่ยนได้ยากกว่าทักษะคติที่ไม่แข็งแกร่งและไม่อยู่ในความต้องการ
6. ความเกี่ยวข้องกับค่านิยม (centrality of related values) ทักษะคติหลายเรื่องเกี่ยวเนื่องจากค่านิยม ความเชื่อว่า ค่านิยมนั้นดี นำปรารถนา และทักษะคติสืบเนื่องจากค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงได้ยาก

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากองค์กรจะขับเคลื่อนไปได้ นั้น บุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และความผูกพันก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกจะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป โดยได้มีนักวิชาการให้ความหมายของความผูกพัน ดังนี้

กรณี มหานนท์ (2543, หน้า 95) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร สามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันเป็นทางการต่อองค์กร ซึ่งแสดงพฤติกรรมออกไป โดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก ซึ่งหมายถึงพนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยมีทักษะคติที่ดีต่อบริษัทและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อองค์กร

จะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2541, หน้า 96) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดีต่อองค์กร ระดับความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของสมาชิกต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่โดยจะมีความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและไม่ปรารถนาที่จะโยกย้ายหรือลาออกจากงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีส่วนให้เข้าใจถึงความหมายของความผูกพันได้มากขึ้น ดังนี้

Allen and Meyer (1990, pp. 2-3) ได้สรุปแนวคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 แนวคิด คือ

1. แนวคิดด้านทัศนคติ แนวคิดนี้จะมองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อองค์กรและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้

2. แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมี การแสดงรูปแบบพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายไปไหน เนื่องจากเปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสภาพ

ของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวรแล้ว ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะต้นทุนที่จะเกิดหรือผลประโยชน์ที่เสียไป

3. แนวคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้องค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคมบุคคลรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

จากแนวคิดข้างต้น ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าคนยังมีความผูกพันต่อองค์กรสูงมากเท่าไร แนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไปก็น้อยลง

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

Thomson and Mabey (1994, p. 95) กล่าวว่า ผลของความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีดังนี้

1. นำมาใช้ในการทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกในองค์กรหรือพยากรณ์อัตราการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงงานของสมาชิก
2. เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดี มีผลงานสูง มีการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอและส่งผลต่อความคงอยู่ของบุคคลในองค์กร นอกจากนั้นความผูกพันต่อองค์กรยังมีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงานด้วย
3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของสมาชิกขององค์กร ส่งผลต่อการขาดงานในลักษณะแปรผกผัน นั่นคือ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำลง

4. เป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. ช่วยลดอิทธิพลจากภายนอก เป็นผลเนื่องมาจากสมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรมาก

6. ความผูกพันต่อองค์กรถ้ามีมากจะนำไปสู่การเพิ่มของผลผลิต และลดอัตราการลาออกของพนักงานด้วย

กรณี มหานนท์ (2543, หน้า 97) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะมีผลต่อการนำไปสู่ผลของการมีประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

1. พนักงานมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่าเป็นงาน คือ หนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. ความรู้สึกผูกพันของพนักงานทำให้คาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

องค์กรยุคปัจจุบัน ได้มีการแข่งขันทางธุรกิจมาการพัฒนาบุคลากรย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญรวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรนั้นรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้อย่างยาวนาน ซึ่ง Porter (อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548, หน้า 50) กล่าวว่า การที่บุคคลจะเกิดความผูกพัน ต่อองค์กร และต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต้องประกอบด้วยลักษณะทางธรรมชาติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้นในด้านจิตวิทยา บุคคลจะมีความต้องการ มีเจตคติและค่านิยมมีอารมณ์ มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่มีสติปัญญาและความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพและความสามารถในการปรับตัวของ บุคคลนั้น
 2. ธรรมชาติของกลุ่มบุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์ และการสนับสนุนจากกลุ่ม จึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้เขาอยู่ในกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้งผู้บังคับ-บัญชา และเพื่อนร่วมงาน
 3. ธรรมชาติขององค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
 4. ธรรมชาติของการทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ ความพึงพอใจในการทำงาน ความสนใจในงาน
- สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิก ในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานในระยะยาว และนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรได้

ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร จะมีความใกล้เคียงกับทฤษฎีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ 2 ทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จ (McClelland's acquired-needs theory)

McClelland (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 392-393) เชื่อว่า โดยปกติแล้ว ความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนจะมีอยู่เพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุขสบาย และต้องการปลอดจากความเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็จะเกิดขึ้น ภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขนวนหาสิ่งต่าง ๆ มากคล้ายกัน จึงมีประสบการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มาเหมือนกัน จนในที่สุดมนุษย์ทุกคนต่าง

ก็จะเรียนรู้ถึงความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน จะต่างกันแต่เฉพาะขนาดของความต้องการจะมีมากน้อยแตกต่างกัน ความต้องการทั้ง 3 ชนิด มีดังนี้ คือ

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (need for achievement) คนที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จสูง โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ชอบที่จะทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จให้ได้ด้วยฝีมือของตนเอง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญ มากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัล หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานนั้น

2. ความต้องการด้านอำนาจ (needs of power) ความต้องการที่อยากจะมีความเหนือคนอื่น และจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมเหนือต่อทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และในทางสังคม คนประเภทที่นิยมชมชื่นต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้ ต่างจะพยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือ หรือพยายามหว่านล้อม ให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น และบ่อยครั้งต่างจะใฝ่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่

3. ความต้องการของความผูกพัน (need for affiliation) คนที่มีความต้องการขั้นนี้สูงจะพอใจจากการเป็นที่รัก ให้ความสำคัญต่อมิตรจิต และความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ คนที่มีความต้องการของความผูกพันมาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวัง หรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด ซึ่งพยายามทำตนเป็นคนจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้นคนประเภทนี้จึงพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีในสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าแย้งชิง ต้องการสร้างความเข้าใจจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

ทฤษฎีแนวทางจุดมุ่งหมาย (path-goal theory) House (อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 60-62) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและพากลุ่มให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะเป็นเหมือนผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้ชี้แนะให้กลุ่มสามารถดำเนินงานเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงาน และมีความพอใจในงานนั้นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในแต่ละสถานการณ์ โดยผู้นำจะต้องตัดสินใจในการเลือกในการเลือกใช้พฤติกรรม ต่อไปนี้

1. การชี้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจ สั่งงาน ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา ในงานนั้น ๆ สมาชิก โดยอธิบายขั้นตอน วิธีการ และกฎเกณฑ์ รวมทั้งจัดตารางกิจกรรม ในกลุ่ม

2. การมุ่งผลสำเร็จ ผู้นำจะมุ่งไปที่ผลของงานของกลุ่ม โดยอาจจะกำหนดเป้าหมาย ที่ท้าทายสำหรับกลุ่ม ส่งเสริมการทำงาน ติดตามและประเมินผลงานตลอดจนพยายาม ปรับปรุงในผลงานให้มีประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิก ภายในกลุ่ม โดยแสดงความเป็นห่วงและความผูกพันต่อร่วมงาน ตลอดจนพยายามสร้าง บรรยากาศที่อบอุ่น และเป็นกันเองในการทำงาน

4. การมีส่วนร่วม ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานในการทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมแบบชี้นำและพฤติกรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจะเป็นพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับงาน (initiating structure behavior) ขณะที่พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม จะเป็น เรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (consideration behavior) การเลือกใช้ลักษณะของ พฤติกรรมของผู้นำจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงานและผู้ร่วมงาน เช่น ถ้าเป็น งานพื้นฐานที่ง่ายต่อความเข้าใจ และสมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสามารถทำงานได้เอง โดยไม่ต้องอาศัยคำแนะนำมากนัก ผู้นำอาจจะใช้พฤติกรรม แบบสนับสนุน เพื่อที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มเข้ากันได้ หรือใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม เพื่อที่จะให้สมาชิกภายในกลุ่มได้มีโอกาสปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และสภาพแวดล้อม การทำงาน ในทางกลับกันผู้ร่วมงานที่ไม่ค่อยมีประสบการณ์ในการทำงาน และงานมีความ สลับซับซ้อน ผู้นำสมควรจะเลือกใช้พฤติกรรมแบบชี้นำเพื่อที่จะ ให้สมาชิกปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าหาข้อมูลการวิจัยต่าง ๆ พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความผูกพันในองค์กรของพนักงาน มีหลายท่านที่ทำการวิจัย แต่ผู้วิจัยนำข้อมูลของผู้วิจัยบางท่านมาประกอบการศึกษาวิจัยสามารถจำแนกตามปีที่ได้มีการวิจัย สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

กาญจนา นุใจกอง (2542) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการ* โดยได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมในการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจเอกชนที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกันจำนวนสามแห่งในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ องค์กรประกอบสามด้านของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันเนื่องจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่กับพฤติกรรมการทำงานสามประเภท ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจที่จะออกจากงาน รวมถึงปฏิสัมพันธ์แต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการทำนายพฤติกรรมการทำงานสามประเภทดังกล่าว พบว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและผลการปฏิบัติงานแต่อย่างใด องค์กรประกอบทั้งสามด้านมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติปฏิสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่เท่านั้นที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีรสุวัฒน์ มานะกิจ (2543) ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด* พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด อยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

ต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ตำแหน่งงาน เงินเดือน สถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในงานอยู่ในระดับปานกลาง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้า- ส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มี โอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ปราโมทย์ บุญเลิศ (2545) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา พบว่า การศึกษาระดับ ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยาโดยรวมและเป็นรายด้าน 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้า ด้านการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านรายได้ และผลประโยชน์ พบว่า ข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม ทุกด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการในสังกัดกรมอุตุนิยม- วิทยา มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมาย ขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงาน และปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพในองค์กรไว้ และในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามให้กับงาน มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคลประกอบด้วยสถานที่ปฏิบัติงาน สถานภาพศิษย์เก่า และประสบการณ์ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยาอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้า ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและ



เพื่อนร่วมงานและปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย สถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้า ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปาณิสรา ชุตทอง (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่าการมีเครื่องมืออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดว่าเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน และพบอีกว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งวัดได้จากความรู้สึกรักของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาครอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อัตราเงินเดือนของพนักงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

มณฑนา มานะประสพสุข (2546) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร* ของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 8 ปัจจัย ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สัมพันธภาพกับผู้บริหาร โรงเรียน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 ปัจจัย ได้แก่ เพศชาย กลุ่มวิชาที่สอน กลุ่มทักษะกลุ่มประสบการณ์พิเศษ (ภาษาอังกฤษ) ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการมี 10 ปัจจัย ได้แก่ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา รายได้ กลุ่มวิชาที่สอน กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มการงานพื้นฐานอาชีพ กลุ่มวิชาที่สอนกลุ่มอื่น ๆ และสุขภาพจิต ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มี 5 ปัจจัย โดยเรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บริหาร โรงเรียน ความรับผิดชอบในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิระชัย ยมเกิด (2549) ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท ลานนาเกษตร-อุตสาหกรรม จำกัด* พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ในระดับสูง แต่ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในบริษัทฯ รายได้หรือเงินเดือนที่ได้รับ และตำแหน่งงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติงานอยู่

ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณคือคนที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด* พบว่า พนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กร ในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกับปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณคือคนที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

สุทธธีวรรณ ศรีสุพรรณ (2550) ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)* พบว่า ในด้านความคิดเห็นต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นในระดับมากต่อปัจจัยด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน และการมีโอกาปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่วนด้านความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน และผลป้อนกลับของงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ในด้านความคิดเห็นต่อประสบการณ์ในงาน ผู้ตอบ

แบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความรู้สึกถึงการมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรส่วนด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงพาได้ มีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วย ในด้านความคิดเห็นต่อความผูกพันกับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นต่อทุกปัจจัย ได้แก่ ความเชื่อมั่นและการยอมรับในองค์กร ความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพองค์กร และความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กรในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ทั้งด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในงานของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

อิทธิศาสตร์ อินทรโชติ (2551) ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร* ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และอายุในการทำงาน ส่วนเพศ สถานภาพ และระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเนื้อหาของงาน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ ความเชื่อมั่นในองค์กร ความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ ความตั้งใจและมุ่งมั่น การพัฒนาอยู่เสมอ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น โอกาสในการพัฒนาในงานและองค์กร ให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

Huselid and Day (1991) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรกับการทุ่มเทในงาน และการเปลี่ยนงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารขั้นต้น จำนวน 241 คน จากบริษัทขายปลีก 150 บริษัท และวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน

ต่อองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน ความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มพนักงาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มพนักงานกับผู้บริหาร และโอกาสความก้าวหน้าในงาน

Mathieu and Farr (1991) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่วัดความผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในงาน และความพึงพอใจในงาน จากพนักงานขับรถประจำทาง และวิศวกร ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในกลุ่มพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ของงาน การใช้ทักษะที่หลากหลาย ความมีอิสระจากงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์กร ความเกี่ยวข้องในงาน และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

Richard, O'Brien, and Akroyd (1994) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนวิชาการตลาดและสุขศึกษาว่า เกี่ยวพันกับการได้รับรางวัลตอบแทนหรือไม่ จากผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กับการได้รับรางวัลตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่า ปัจจัยที่สามารถแสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนทั้งสองกลุ่มนอกจากการได้รับรางวัลตอบแทนแล้วยังมีการนิเทศ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพื่อนร่วมงานอีกด้วย นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนวิชาสุขศึกษายังรวมถึงบรรยากาศในการทำงานอีกด้วย

Wyatt (2000) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหลักที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในสหรัฐอเมริกา พบว่า สองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด คือ ความเชื่อมั่นศรัทธา และความความไว้วางใจในหัวหน้างาน รองลงมา ได้แก่ โอกาสในการใช้ทักษะความสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ ความมั่นคงในงาน และผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน ความสัมพันธ์ในงาน และการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริตขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะเห็นได้ว่า ตัวแปรทั้งสองน่าจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันในทางบวก เนื่องจากการที่องค์กรทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้พนักงานความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความตั้งใจ มุ่งมั่นทำงาน

เพื่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรเพื่อนำไปปรับและเป็นแนวทางให้องค์กรมีวิธีเพิ่มพูนความผูกพันของพนักงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจการต่อไปในอนาคต