

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยความผูกพันต่อองค์กร ผู้เขียนได้รวบรวม แนวความคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
2. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล
5. ข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

Luthans (1992 อ้างถึงในจิรประภา สูดสาคร, 2549 : 12) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องของทัศนคติที่พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีความเจริญรุ่งเรือง

เจนนี่เฟอร์และกัทธ (Jennifer & Gareth, 1999 อ้างถึงในรัชชชัย ยี่งประเสริฐ, 2549 : 31) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นรูปแบบของความรู้สึก และความเชื่อทั้งหมดที่สมาชิกมีต่อองค์กรทั้งหมด ระดับของความผูกพันสามารถมีตั้งแต่ระดับสูงสุดถึงต่ำสุด และสมาชิกขององค์กรสามารถที่จะมีทัศนคติในหลายแง่มุมเกี่ยวกับองค์กรของตนได้

มาร์ทและแมนนารี (Marsh & Mannari, 1997 อ้างถึงในอรพินท์ สุขสถาพร, 2542 : 14) ให้ความหมายว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นความสามารถที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

บิวคานัน (Buchanan II, 1974 อ้างถึงในรุ่งนภา แทนศิริ, 2546 : 7-8) ได้ให้คำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หมายถึง

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนว่าเป็นของตนเช่นกัน
2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

พอร์เตอร์และคณะ (Porter & Others, 1974 อ้างถึงในปริยาภรณ์ อัครดำรงชัย, 2541) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น

1. ความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

รุ่งนภา แทนศิริ (2546 : 11) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป

อรพินท์ สุขสถาพร (2542 : 16) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยมีการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร พร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์กรและแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร

สรุปความผูกพันต่อองค์กรในความหมายของผู้เขียน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม การทุ่มเทความรู้ความสามารถ การอุทิศตน การวางแผน การปกป้อง การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสร้างประโยชน์ ตลอดจนการแสดงความจงรักภักดีในรูปแบบอื่นที่แสดงออกในลักษณะที่เป็นการบ่งบอกถึงความจงรักภักดี และความผูกพันต่อองค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

แองเจิลและเพอร์รี่ (Angle & Perry, 1981 อ้างถึงในรุ่งนภา แทนศิริ, 2546 : 12-13) กล่าวว่า หากสมาชิกขององค์กร ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ ดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจางาน พบว่ามีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน พบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมีแรงจูงใจให้อยากมาทำงานมากกว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่ำ หรือไม่มีเลย

3. ปัญหาการทำงานสาย พบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลากว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่ำ

สเติร์รี่ (Steers, 1977 อ้างถึงในจันทิพย์ นคร, 2549 : 10) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวความคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วทั้งบุคคลสนองต่อองค์การโดยส่วนร่วมในขณะที่ความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็จะอยู่อย่างมั่นคง

3. เป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ

บิวคาร์ทแนน (Buchanan II, 1974 อ้างถึงในรุ่งนภา แทนศิริ, 2546 : 12) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใดเพราะ

1. เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

2. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนมากขึ้นนั่นเอง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2549) สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การได้ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจ

2. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันของสมาชิกทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มที่

3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนนั่นเอง

อรพินท์ สุขสถาพร (2542 : 18) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุดแล้วองค์การนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จิราภรณ์ หิรินทรนันท์ (2546) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมอื่น อาทิเช่น การขาดงาน การตรงต่อเวลาในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงาน การที่คนมีความผูกพันต่อองค์กรอาจจะเป็นเพราะต้องการจะทำตามแนวคิดทางด้านเจตคติ หรือจำเป็นจะต้องทำแนวคิดด้านพฤติกรรมหรืออาจเป็นเพราะเห็นว่าควรจะทำแนวความคิดด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม

จิรประภา สุตสาคร (2549 : 15-16) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถในงานที่รับผิดชอบ สุดท้ายของค์การก็จะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถแข่งขันในตลาดการค้าหรือให้บริการแก่สาธารณะได้อย่างเต็มที่

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานองค์กรเป็นสิ่งกระตุ้นให้ปฏิบัติงานในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่สุดองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งทัศนคติที่พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จ และมีความเจริญรุ่งเรือง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

โมว์เดย์ (Mowday, 1982 อ้างถึงในรัชชัช ยิงประเสริฐ, 2549 : 35-36) เสนอว่า ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ สถานภาพทางการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น เป็นต้น พบว่าพนักงานหญิงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศชาย ลักษณะส่วนบุคคลส่วนใหญ่จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร แต่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร

2. ลักษณะของงานหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน พบว่า การทำงานให้มีคุณภาพ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น บทบาทที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบทบาทส่วนบุคคลจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร

3. ลักษณะโครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรที่มีความหลากหลายจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น ระดับของความเป็นทางการ ความชัดเจนในหน้าที่ การกระจายอำนาจ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีอำนาจในการควบคุมการทำงานของตนเอง จากที่กล่าวมาข้างต้นจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

4. ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น ทัศนคติของกลุ่มทำงานที่มีต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นต้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

บารร์รอน (Baron, 1986 อ้างถึงในรัชวัชชัย ยิ่งประเสริฐ, 2549 : 37) ได้เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1. ตัวงาน คือ ระดับความรับผิดชอบในงานที่สูง การมีอิสระในการทำงาน ความน่าสนใจและความหลากหลายของงาน มีส่วนทำให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ในทางตรงข้าม หากว่ามีความตึงเครียดหรือมีความคลุมเครือในบทบาทจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง

2. โอกาสในการจ้างงาน คือ ถ้าบุคคลรู้สึกว่าไม่มีโอกาสในการหางานอื่นหรือมีทางเลือกที่มากขึ้น จะมีความผูกพันต่อองค์กรลดลง

3. ลักษณะส่วนบุคคล คือ บุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลาในการทำงานที่นาน หรือมีความอาวุโสกว่าในตำแหน่งงาน และบุคคลที่พึงพอใจกับระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มว่ามีความผูกพันในระดับสูง

4. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรูปแบบของงานโดยทั่วไป เช่น ความพึงพอใจในหัวหน้างาน ความพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ให้กับพนักงานขององค์กร จะทำให้พนักงานมีความผูกพันในระดับสูง จากที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 2 ด้าน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านงาน

สเตียร์ (Steers, 1977 อ้างถึงในจันทิพย์ นักร, 2549 : 20-21) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุถึงคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร

2. ลักษณะงาน (Job Characteristics) หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) หมายถึง งานที่ผู้กระทำมีความอิสระในการทำงาน การตัดสินใจหรือใช้ความคิดริเริ่มด้วยตนเองได้

2.2 ความหลากหลายในงาน (Variety) หมายถึงงานที่ต้องใช้ความชำนาญหรือความสามารถหลาย ๆ อย่างพร้อมกันไป ดังนั้นผู้ที่ทำงานเช่นนี้ได้ต้องมีความรู้ ความชำนาญหลายอย่างพร้อมกัน

2.3 ความประจักษ์ในงาน (Task Identity) หมายถึง งานที่ผู้กระทำทราบว่ามิจุดเริ่มต้นที่ใดและเสร็จสิ้นที่ใด

2.4 ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) หมายถึง งานที่ผู้กระทำสามารถรับรู้ว่าการงานที่เขาทำอยู่นั้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2.5 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Social Interactions) หมายถึง งานที่มีโอกาสได้พบปะกับบุคคลอื่น ๆ

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experiences) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรว่าองค์กรได้สร้างสิ่งแวดล้อมตอบสนองต่อความต้องการของตนได้มากน้อยเพียงใด หรือในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นตนได้รับประสบการณ์ในทางใดที่เป็นคุณหรือเป็นโทษอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ความรู้สึกของกลุ่มต่อองค์กร (Group Feeling) หมายถึง ความรู้สึกกลุ่มต่อองค์กรที่ตนได้ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งความคิดเห็นของกลุ่มจะเป็นตัวชี้้นำการตัดสินใจที่มีต่อองค์กร

3.2 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร (Organizational Expectation) หมายถึง ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อความคาดหวังเป็นตามความมุ่งหวังจะมีความผูกพันต่อองค์กร

3.3 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร (Personal Importance) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าตนเองมีความสำคัญมีอำนาจในการตัดสินใจ การได้รับความยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมากจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง

3.4 ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพิงได้ (Organizational Dependability) หมายถึง ความรู้สึกว่าคุณการสามารถให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงานได้ โดยได้รับการช่วยเหลือทางด้านเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน

ชาร์เดน (Sheldon, 1971 อ้างถึงในอรพินท์ สุขสถาพร, 2542 : 18) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการทำงานในองค์กร อายุ เพศ ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ
2. ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน
3. การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กร สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรมีดังนี้ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะของงานหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน การทำงานให้มีคุณภาพ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น บทบาทที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบทบาทส่วนบุคคลจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะโครงสร้างองค์กร ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรเช่น ทักษะของกลุ่มทำงานที่มีต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้สึกที่ตนเอง มีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นแรงจูงใจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี Side-bet Theory เบคเกอร์ (Becker, 1960 อ้างถึงใน โสภา ทรัพย์มากอุดม, 2533 : 18) ได้สร้าง Side-bet Theory โดยพัฒนาจากกรอบการศึกษาของแนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยนหรือที่เรียกว่า Reward-cost Notation ซึ่งสาระสำคัญที่เสนอไว้ก็คือ แนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นเพราะบุคคลนั้นได้ลงทุน (Side-bet) ต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้น ถ้าหากเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไป ก็จะทำให้สูญเสียมากกว่า การผูกพันไว้จึงเป็นการที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกเป็นอื่น ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการจะผันแปรตามมิติระยะเวลาเป็นสำคัญ กล่าวคือคุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้น ๆ เช่น ตัวแปรอายุการทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานในองค์กรมานานเท่าใด ก็จะเกิดการสะสมทรัพยากรที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานมากขึ้นเท่านั้น ในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่ หรือสิ่งใดก็ได้ที่อุทิศในรูปของกำลังกายและกำลังใจ ดังนั้นบุคคลที่อยู่กับองค์กรมานาน ย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ลำบากกว่าคนที่ยังทำงานมาไม่นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่า หากออกจากองค์กรก็เท่ากับว่า การลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้ย่อมจะสูญเสียตามไปด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ทฤษฎีสองปัจจัย สร้างขึ้นโดยเฮิร์ชเบอร์ก (Herzberg, อ้างถึงในอร่าม ศิริพันธุ์, 2541 : 9) โดยใช้ข้อมูลจากการวิจัย เป็นพื้นฐานในการสร้างความคิด Herzberg รวบรวมข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร (จำนวน 200 คน) โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Critical-incident เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้คนพอใจและไม่พอใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนพอใจและไม่พอใจในการทำงานเป็นคนละประเภทกัน สามารถแยกจากกันได้ โดยแบ่งปัจจัยที่จูงใจทำให้คนทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่หากขาดไปคนจะรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็มิได้หมายความว่า คนจะพอใจในการทำงาน หรือมีแรงกระตุ้นในการทำงาน ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ ความมั่นคงในงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อน การบังคับบัญชา

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนเกิดความพยายามในการทำงาน เป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์กร ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ และความสำเร็จในการทำงาน

ทฤษฎีความต้องการของคูเปอร์ (Cooper, 1958 : 31-33) กล่าวถึง ความต้องการของบุคลากรในการทำงานไว้หลายประการ ดังนี้

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เขาขย่งนับถือ

ทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) วันชัย มีชาติ (2548 : 84-85) ได้สรุปความเห็นของดักลาส แมคเกรเกอร์ เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการว่ามนุษย์นั้นมี 2 ลักษณะที่ต่างกัน 2 กลุ่ม คือกลุ่มทฤษฎีเอกซ์ และกลุ่มทฤษฎีวาย กล่าวคือ

ทฤษฎีเอกซ์

มองว่า คนเราโดยทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงถ้าสามารถทำได้ เนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องถูกบังคับ ช่มชู้ สั่งการ ควบคุม และกำหนด โทษทัณฑ์เพื่อให้ยอมทำงานให้แก่องค์กร คนทั่วไปที่จะรับคำสั่ง ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน และชอบความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด และโดยธรรมชาติแล้วคนเรามักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานของทฤษฎีเอกซ์ จะต้องมีการควบคุมพฤติกรรมของคนงานอย่างใกล้ชิด คือใช้กฎเกณฑ์การบังคับ ช่มชู้หรือลงโทษ ฯลฯ และจากการสำรวจพบว่าการบริหารแบบนี้จะเกิดความยุ่งยากเพราะคนงานเกิดปฏิกริยาต่อต้าน ผลผลิตจะลดลง หรืออาจจะเกิดการรวมตัวของคนงานทำลายจุดมุ่งหมายของฝ่ายบริหาร เป็นต้น ในปัจจุบันการบริหารงานจึงต้องผสมผสานทั้งบังคับ ช่มชู้ และให้ความอิสระในการทำงานผสมผสานกัน

ทฤษฎีวาย

เป็นทฤษฎีที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎีเอ็กซ์ ดังนี้คือ คน โดยทั่วไปไม่ได้มีนิสัยไม่ชอบทำงาน การทำงานอาจเป็นความพึงพอใจถ้าสภาพการทำงานเหมาะสม การจูงใจโดยวิธีลบ เช่น การข่มขู่ สั่งการ การลงโทษมิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานด้วยจิตสำนึกของตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ผลตอบแทนที่สำคัญต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจหรือความภูมิใจในผลงานของตน และการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น คน โดยทั่วไปภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสมจะไม่เพียงแต่มีความรับผิดชอบเท่านั้นแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบ การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ หรือการขาดความทะเยอทะยานไม่เป็นนิสัย โดยสายเลือดของมนุษย์ แต่อาจเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ของคน ๆ นั้น คน โดยทั่วไป จะมีความคิด จินตนาการ เฉลียวฉลาด ภายใต้สังคมอุตสาหกรรม คนมีโอกาใช้ความสามารถ และสวัสดิการหรือปัญญาเพียงบางส่วนเท่านั้น

ดังนั้นผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานวาย จะต้องเป็นผู้ชี้แนะหรือสอนความรู้ความสามารถต่อคนงานให้อิสระแก่คนงานมีโอกาสดูแลและสร้างสรรค์งาน จัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ทฤษฎีของ Expectancy Theory นักวิชาการที่มีความคิดและได้เผยแพร่ความคิดตามทฤษฎีนี้มีอยู่หลายคน คนที่มักได้รับการกล่าวถึง ได้แก่ Victor Vroom, Lyman Porter, Edward Lawler เป็นต้น

เงื่อนไขที่มนุษย์เราจะเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความคิดคาดการณ์ในตัวของเขาเองสามประการ คือ

1. การคาดหวังว่าเมื่อลงทุนลงแรงไปแล้วจะทำสิ่งนั้นได้หรือไม่ มีความรู้ความสามารถตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอที่จะทำได้หรือไม่ อยู่ในตำแหน่งที่มีบทบาทที่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างนั้นได้หรือไม่

2. การคาดหวังว่าเมื่อทำงานนั้นได้แล้วจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่

3. การตีราคาผลลัพธ์ที่จะได้จากการกระทำ ถ้าเขาเห็นว่าผลลัพธ์จากการทำงานนั้นมีค่าสำหรับตัวเขา เขาย่อมอยากทำ ถ้าผลลัพธ์ไม่มีค่ากับเขา เขาจะไม่สนใจกระทำ

สรุปได้ว่าคนเรามีแรงจูงใจในการทำสิ่งใดจำเป็นต้องมีเงื่อนไขความคิดสามประการนี้ ถ้าขาดอันใดอันหนึ่งไปแล้วแรงจูงใจก็ย่อมจะขาดไปด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเชิงแลกเปลี่ยน เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นเพราะบุคคลนั้นได้ลงทุน และทฤษฎีสองปัจจัย สร้างขึ้นเป็นพื้นฐานในการสร้างความคิด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ส่วนทฤษฎีเอ็กซ์จะต้องมีการควบคุมพฤติกรรมของคนงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีเอ็กซ์ คน โดยทั่วไปไม่ได้มีนิสัยไม่ชอบทำงานการทำงาน

อาจเป็นความพึงพอใจถ้าสภาพการทำงานเหมาะสม การจูงใจโดยวิธีลบ ดังนั้นผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานนาย จะต้องเป็นผู้ชี้แนะหรือสอนความรู้ความสามารถต่อคนงานให้อิสระแก่คนงานมีโอกาสคิดและสร้างสรรค์งาน จัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งในการศึกษาคครั้งนี้ผู้เขียนได้นำแนวคิดแรงจูงใจมาบูรณาการในการกำหนดกรอบแนวคิด เพื่อการศึกษาครั้งนี้

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล หรือ อบต. ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ.2537 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นไปอย่างอิสระ มีอำนาจในการบริหาร การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ การจัดทำแผนพัฒนาตำบล การทำนิติกรรมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โอน สงวน หรือระงับสิทธิในทางกฎหมายด้วยตนเอง ภายในอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีอำนาจในการออกข้อบัญญัติตำบลที่ใช้บังคับกับราษฎรในพื้นที่ได้ด้วย อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวข้างต้นล้วนเป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพอนามัยขั้นพื้นฐาน เพื่อการป้องกันโรคติดต่อและส่งเสริมสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน (กรมการปกครอง, 2546)

ภารกิจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีภารกิจ และหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม นอกจากนี้ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลยังต้องมีภารกิจ และหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (กรมการปกครอง, 2546)

1. ภารกิจ และหน้าที่ที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่
 - 1.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
 - 1.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
 - 1.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
 - 1.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - 1.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 - 1.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

- 1.7 คຸ້ມครอง คູແລ และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 1.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

2. ภารกิจ และหน้าที่ที่อาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกจัดทำได้ตามความจำเป็น และความต้องการของท้องถิ่นแต่ละแห่ง ได้แก่

- 2.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 2.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่าง โดยวิธีอื่น
- 2.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 2.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
- 2.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 2.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 2.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 2.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 2.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 2.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 2.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 2.12 การท่องเที่ยว
- 2.13 การผังเมือง

จากภารกิจ และหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภารกิจ และหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง การแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของชุมชนระดับตำบล ซึ่งมีขอบเขตตามที่พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ.2546

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) คือ หน่วยการบริหารส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล และราชการส่วนท้องถิ่นจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2538 (กรมการปกครอง, 2546) โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้ เกิดจากการแก้ไขเพิ่มเติม กฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่

1. พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542

2. พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546
3. พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546

โครงสร้างทางการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 มีโครงสร้างการบริหารงาน 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. ฝ่ายการเมือง

1.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดที่มีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 3 คน ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ 3 ประการ คือ

1.1.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.1.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบลร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

1.1.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมายนโยบายแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

1.2 คณะผู้บริหาร ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น โดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่ง ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ 6 ประการ คือ

1.2.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

1.2.2 สั่งอนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.2.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

1.2.4 วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.2.5 รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.2.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

2. ฝ่ายประจำ

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากฝ่ายการเมืองแล้วยังมีฝ่ายประจำที่เป็นกลไกช่วยบริหาร และดำเนินการนั้นก็คือ พนักงานส่วนตำบล ซึ่งตามประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดนครปฐม เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ข้อ 226 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กำหนดอำนาจหน้าที่ให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล การกำหนดโครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลให้คำนึงถึงความต้องการ และความเหมาะสมขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยให้แบ่งส่วนราชการดังนี้ คือ สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หรือส่วนราชการที่มีชื่อเรียกอย่างอื่น และส่วนต่าง ๆ ที่้องค์การบริหารส่วนตำบลประกาศกำหนดตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) เช่น ส่วนการศึกษา ส่วนศาสนาและวัฒนธรรม ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การแบ่งส่วนบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล ขึ้นอยู่กับระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับการกิจ โดยได้แบ่งส่วนบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างน้อยออกเป็น 3 ส่วน คือ (กรมการปกครอง, 2546)

2.1 สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหัวหน้าสำนักงานปลัดทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักปลัด และกำหนดแบ่งส่วนราชการภายใน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดในองค์การบริหารส่วนตำบล โดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 ส่วนการคลัง มีหัวหน้าส่วนการคลังเป็นหัวหน้า มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ ส่วนการคลัง มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและทะเบียนรับ-จ่ายเงินทุกประเภท งานเกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การฝากเงิน การตรวจเงิน อบต. รวบรวมสถิติเงินได้ประเภทต่าง ๆ การเบิกตัดปี การขยายเวลาเบิกจ่ายงบประมาณ การหักภาษีและนำส่ง รายงานเงินคงเหลือประจำวัน การรับและจ่ายขาดเงินสะสมของ อบต. การยืมเงินทศรองราชการ การจัดหาผลประโยชน์จากสิ่งก่อสร้างและทรัพย์สิน ตรวจสอบงานของจังหวัดและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน การเร่งรัดใบสำคัญและเงินยืม ค้างชำระ การจัดเก็บภาษี การประเมินภาษี การเร่งรัดจัดเก็บรายได้ การพัฒนารายได้ การออกใบอนุญาตและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.3 ส่วนโยธา มีหัวหน้าส่วนโยธาเป็นหัวหน้า มีหน้าที่เกี่ยวกับการสำรวจออกแบบ และจัดทำโครงการใช้จ่ายเงินของ อบต. การอนุมัติเพื่อดำเนินการตามโครงการที่ตั้งจ่ายของ อบต. งานบำรุง ซ่อม และจัดทำทะเบียน สิ่งก่อสร้างที่อยู่ในความรับผิดชอบของ อบต. การให้คำแนะนำปรึกษา เกี่ยวกับการจัดทำโครงการ และการออกแบบก่อสร้างแก่ อบต. และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง งานควบคุมอาคาร การดูแล ควบคุม ปรีक्षा ซ่อมแซม วัสดุครุภัณฑ์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล สรุปได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบล มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม นอกจากนี้ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งมีภารกิจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการ สาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

ข้อมูลพื้นฐานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอบางเลน มีจำนวน 15 แห่ง แบ่งเป็นขนาดกลาง จำนวน 12 แห่ง ขนาดเล็กจำนวน 3 แห่ง (องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม, 2552) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง จำนวน 12 แห่ง ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนตำบลบางไทรป่า
2. องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่หูช้าง
3. องค์การบริหารส่วนตำบลนราภิรมย์
4. องค์การบริหารส่วนตำบลบัวปากท่า
5. องค์การบริหารส่วนตำบลบางหลวง
6. องค์การบริหารส่วนตำบลบางภาษี

7. องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา
 8. องค์การบริหารส่วนตำบลนิลเพชร
 9. องค์การบริหารส่วนตำบลคอนตูม
 10. องค์การบริหารส่วนตำบลไทรงาม
 11. องค์การบริหารส่วนตำบลหินมูล
 12. องค์การบริหารส่วนตำบลบางเลน
- องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก จำนวน 3 แห่ง ได้แก่
1. องค์การบริหารส่วนตำบลบางปลา
 2. องค์การบริหารส่วนตำบลบางระกำ
 3. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองนกกระทุง

ตารางที่ 2.1 จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนพนักงาน
1. องค์การบริหารส่วนตำบลบางไทรป่า	27
2. องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่หูช้าง	27
3. องค์การบริหารส่วนตำบลนคราภิรมย์	30
4. องค์การบริหารส่วนตำบลบัวปากท่า	31
5. องค์การบริหารส่วนตำบลบางหลวง	23
6. องค์การบริหารส่วนตำบลบางภาษี	31
7. องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา	20
8. องค์การบริหารส่วนตำบลนิลเพชร	17
9. องค์การบริหารส่วนตำบลคอนตูม	21
10. องค์การบริหารส่วนตำบลไทรงาม	20
11. องค์การบริหารส่วนตำบลหินมูล	21
12. องค์การบริหารส่วนตำบลบางเลน	13
13. องค์การบริหารส่วนตำบลบางปลา	15
14. องค์การบริหารส่วนตำบลบางระกำ	24
15. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองนกกระทุง	19
รวม	339

(องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม , 2552)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทนา ประกอบกิจ (2538) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตสังกะสี กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2. ลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำท่าย ลักษณะงานที่หลากหลาย ความมีอิสระในงาน ความประจักษ์ในงาน ผลป้อนกลับของงาน โอกาสก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

เบญจพร ทิพยกุล (2539) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีสภาอากาศไทย ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สภาอากาศไทยมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์ของตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงานในองค์กร และระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศและระดับการศึกษา ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนตัวแปรลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และตัวแปร ประสิทธิภาพในงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ ความรู้สึกที่หน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกที่หน่วยงานมีชื่อเสียง และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ชวนชม กิจพันธ์ (2540) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานประมาณ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานประมาณมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ลักษณะงานที่ทำท่าย งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วงชั้นการบังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ผลป้อนกลับของงาน และความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมพร อันศรี (2541) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานตำรวจภูธรภาค 7 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจมีความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสูง และพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน และความประจักษ์ในงาน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงาน ได้แก่ ความรู้สึกของกลุ่มองค์กร ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร

ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงพิงได้ และความรู้สึกว่าองค์กรมีชื่อเสียงปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความอบอุ่นในองค์กร และความขัดแย้งในองค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

จิรประภา สูดสาคร (2549) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมธนารักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมธนารักษ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ ระดับชั้นทางราชการ บรรยากาศองค์การ ด้านการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์กร ด้านการรับรู้ในผลงาน ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน ด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ขวัญใจ เลียดประดม (2546) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยปัจจัยด้านลักษณะงานนั้น ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร คือ ตัวแปรความหลากหลายของงาน และตัวแปรความก้าวหน้าในงาน ส่วนตัวแปรความอิสระในงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน นั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้งสามตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรสภาพการทำงาน ตัวแปรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และตัวแปรความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

วันที ภาวะสิทธิคุณกุล (2548) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมป่าไม้ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมป่าไม้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ สถานภาพสมรส และความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และเงินเดือนและสวัสดิการ

ปิยะ ทองเจริญ (2549) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ องค์กรบริหารส่วนตำบลทรงคนอง จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในองค์กรบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรบริหารส่วนตำบลทรงคนอง ได้แก่ ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

อาทิตย์ตยา แสนสำราญ (2549) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมข้าราชการสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยทุกด้าน แสดงถึงความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก คือ ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร และด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อัตราเงินเดือน ระยะเวลาในการรับราชการ และระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันสำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้เขียนจะนำปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านงาน มาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ผู้เขียนได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรต่าง ๆ สรุปว่าส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และเงินเดือนและสวัสดิการมาเป็นส่วนกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและกำหนดกรอบแนวคิดเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้เขียนได้ยึดแนวคิดทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของดักลาส แมคเกรเกอร์ เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการว่ามนุษย์นั้นมี 2 ลักษณะที่ต่างกัน 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีเอกซ์ และทฤษฎีวาย กล่าวคือ

ทฤษฎีเอกซ์

มองว่า คนเราโดยทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงถ้าสามารถทำได้ เนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องถูกบังคับ ข่มขู่ สั่งการ ควบคุม และกำหนด โทษทัณฑ์เพื่อให้ยอมทำงานให้แก่องค์กร คนทั่วไปที่จะรับคำสั่ง ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน และชอบความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด และโดยธรรมชาติแล้วคนเรามักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานของทฤษฎีเอกซ์ จะต้องมีการควบคุมพฤติกรรมของคนงานอย่างใกล้ชิด คือ ใช้กฎเกณฑ์การบังคับขู่เข็ญหรือลงโทษ ฯลฯ และจากการสำรวจพบว่าการบริหารแบบนี้จะเกิดความยุ่งยากเพราะคนงานเกิดปฏิกริยาต่อต้าน ผลผลิตจะลดลง หรืออาจจะเกิด

การรวมตัวของคนงานทำลายจุดมุ่งหมายของฝ่ายบริหาร เป็นต้น ในปัจจุบันการบริหารงานจึงต้องผสมผสานทั้งบังคับ ชูเชิญ และให้ความอิสระในการทำงานผสมผสานกัน

ทฤษฎีวาย

เป็นทฤษฎีที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎีเอกซ์ดังนี้ คือ คนโดยทั่วไปไม่ได้มีนิสัยไม่ชอบทำงาน การทำงานอาจเป็นความพึงพอใจถ้าสภาพการทำงานเหมาะสม การจูงใจโดยวิธีลบ เช่น การข่มขู่ สั่งการ การลงโทษมีวิธีเดียวที่จะทำให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานด้วยจิตสำนึกของตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ผลตอบแทนที่สำคัญต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจหรือความภูมิใจในผลงานของตน และการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น คนโดยทั่วไปภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสมจะไม่เพียงแต่มีความรับผิดชอบเท่านั้นแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบ การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ หรือการขาดความทะเยอทะยานไม่เป็นนิสัย โคนสายเลือดของมนุษย์ แต่อาจเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ของคนๆ นั้น คนโดยทั่วไป จะมีความคิด จินตนาการ เฉลียวฉลาด ภายใต้สังคมอุตสาหกรรม คนมีโอกาใช้ความสามารถ และสวัสดิการหรือปัญญาเพียงบางส่วนเท่านั้น

ดังนั้นผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานวาย จะต้องเป็นผู้ชี้แนะ หรือสอนความรู้ความสามารถต่อคนงานให้อิสระแก่คนงานมี โอกาสคิดและสร้างสรรค์งาน ขจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาปรับใช้ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการกำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งตัวแปรต้นคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์การ ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะทำให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานด้วยจิตสำนึกของตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ผลตอบแทนที่สำคัญต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจหรือความภูมิใจในผลงานของตน และการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น คนโดยทั่วไปภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม