

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานเขตพื้นที่บริการและการขายเขต 16 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและได้รวบรวมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารทางวิชาการมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ประวัติความเป็นมาธนาคารกสิกรไทย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อความผูกพันต่อองค์กรดังต่อไปนี้

ความหมายของการจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจไม่ใช่สิ่งที่มองเห็นได้แต่อนุมานได้ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเพื่อที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งผลงานที่ดีมีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานหลายท่านดังนี้

วีริช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 186) ให้ความหมายไว้ว่าแรงจูงใจหมายถึงความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วยการจูงใจในหน่วยงานจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับหน่วยงาน ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนด้วย

อรสา รุ่งปีตะรังสี (2530, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พลังงานไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนาซึ่งจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการของตนพฤติกรรมที่แสดงออกเกิดจากปัจจัยเดียว หรือหลายปัจจัยก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีแรงจูงใจของมนุษย์จะอยู่บนพื้นฐานความต้องการ

ธันวาคม พึ่งคำ (2536, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พลังงานไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการของตนพฤติกรรมที่แสดงออกเกิดจากปัจจัยเดียวหรือหลายประการ เช่น เกิดจากความต้องการที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกสิ่งเร้าภายใน หรือทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในรวมกัน เช่น ความหิวความกระหายความต้องการเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของสังคม ฯลฯ สิ่งเร้าต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้นทั้งแรงจูงใจและแรงขับต่าง ๆ ก็เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมแตกต่างกัน จึงกล่าวได้ว่าแรงขับทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดก็ได้ ส่วนแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและมีจุดมุ่งหมาย

เรวัตติ สวัสดิ์ (2536, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจอาจเกิดได้จากสิ่งเร้าภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เองภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรบางอย่างจึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือความต้องการนั้น ส่วนภายนอก ได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่เร้าเร้าช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งการจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าจากภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้

สุธารัตน์ อนุกุลประเสริฐ (2538, หน้า 8 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนันทน์, 2544, หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจว่าหมายถึงปัจจัยต่าง ๆ เป็นเหตุทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเพื่อตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนต้องการพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลพฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือพฤติกรรมกลุ่มล้วนมีสาเหตุและสิ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญ สาเหตุหนึ่งคือ แรงจูงใจมนุษย์มีพฤติกรรมแตกต่างกันเพราะแรงจูงใจแตกต่างกัน บางครั้งแรงจูงใจเหมือนกันอาจมีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันในขณะที่บางครั้งแรงจูงใจต่างกันแต่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเหมือนกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539, หน้า 364 อ้างถึงใน Bovee and other, 1993, p.462) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจคือ การจูงใจเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย น้ำ อากาศ อาหาร การพักผ่อนและที่อยู่อาศัย และยังมีความต้องการด้านอื่นอีก เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ และการรักษาผลประโยชน์ส่วนตัว โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อเวลาผ่านไป และแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลด้วย

สรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึง สิ่งเร้าที่มากกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งออกมา เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์และตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ แรงจูงใจจะเป็นกำลังหรือพลังใจที่จะส่งผลทำให้บุคคลปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งบุคคลใด ๆ จะมีแรงจูงใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้นั้น จะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐานและความต้องการนั้น

ก็จะเริ่มด้วยความปรารถนาความประสงค์จุดมุ่งหมายเป้าหมายความอยากเป็นเงื่อนไขและถ้าหากเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันแล้วก็จะได้รับการตอบสนองโดยบุคลากรเหล่านั้น จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งก็จะส่งผลทำให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรนั้น ได้มีนักจิตวิทยาและนักบริหารหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงเพื่อนำมาปรับปรุงในด้านการบริหารงานบุคคลและการศึกษานี้สามารถตั้งทฤษฎีขึ้นมาได้หลายทฤษฎีและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปซึ่งนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปดังนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่น่าสนใจมาศึกษามีดังนี้ทฤษฎีแรงจูงใจลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) แนวความคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับแรงจูงใจมนุษย์ (Maslow conceptions of human motivation) มาสโลว์ได้อธิบายแรงจูงใจของมนุษย์โดยอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ที่สามารถแบ่งออกเป็นขั้นเรียงลำดับกันไปลำดับขั้นของความต้อการนี้มาสโลว์ (Maslow, 1970, p.170) ได้แบ่งไว้ 5 ขั้น (Steer & Porter, 1983, p.364) ความต้องการทั้ง 5 ขั้นเรียงลำดับได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แนวความคิดของมาสโลว์ การจูงใจลำดับขั้นความต้องการ (Maslow, 1970, p.170)

1. ความต้องการทางกาย (Physiological needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการทางกายของมนุษย์ที่จำเป็นต้องสนองเป็นขั้นเริ่มต้น ทั้งนี้เพื่อการอยู่รอดของชีวิต ตัวอย่างเช่น ความต้องการอาหารต้องการน้ำต้องการได้สนองความรู้สึกทางเพศหรือการดำรงเผ่าพันธุ์ไว้ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่ให้ตนเองปลอดภัยจากภัยอันตรายทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สบายทางอารมณ์ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นต้นว่า สิ่งแวดล้อมที่คุกคามให้เกิดอารมณ์กลัววิตกกังวลความต้องการในขั้นนี้คือต้องการเป็นอิสระจากสภาพขู่เข็ญ

3. ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของ (Belonging needs) เป็นความต้องการที่อยากจะเป็นผู้ที่มีลักษณะที่ดีเป็นที่นับถือเชื่อถือจากผู้อื่น และต้องการความเอาใจใส่จากผู้อื่น และต้องการให้ตนเองเป็นที่ประทับใจของผู้อื่น

4. ความต้องการเกียรติหรือความมีศักดิ์ศรีในตนเอง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่อยากจะเป็นผู้ที่มีลักษณะที่ดีเป็นที่นับถือเชื่อถือจากผู้อื่น และต้องการความเอาใจใส่จากผู้อื่นและต้องการให้ตนเองเป็นที่ประทับใจของผู้อื่น

5. ความต้องการมีความประจักษ์แจ้งเกี่ยวกับตน (Self-actualization needs) เป็นกระบวนการที่พัฒนาศักยภาพที่แท้จริงของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ และอาจแสดงออกเป็นรูปแบบของทักษะความสามารถความต้องการที่จะทำให้คนอยู่หนึ่งเฉย ๆ ไม่ได้แม้จะได้รับความพึงพอใจจากความต้องการพื้นฐานทั้ง 4 ชั้นแล้ว บุคคลที่ประจักษ์ถึงความจริงแห่งตนนี้จะพบว่าชีวิตหรืองานที่ยุ่ยากซับซ้อนเป็นสิ่งที่ทำทลายความสามารถและรู้สึกมีความสุขมีความกระตือรือร้นในการทำงาน (พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์, 2539, หน้า 54)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์มีอิทธิพลในจิตวิทยาสาขาต่าง ๆ และเป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ได้รับความนิยมในกลุ่มผู้บริหารองค์การ มีงานวิจัยมากมายที่พยายามทดสอบทฤษฎีและพยายามค้นหาความสำคัญความต้องการด้านต่าง ๆ ในระดับองค์การอาทิของ Porter ได้ทำการศึกษาวิจัยกับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สรุปว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารสองระดับนี้มีความต้องการที่แตกต่างกันมากในด้านความมั่นคงปลอดภัยความต้องการขั้นสูง ขณะที่ให้ผู้ที่อยู่ในระดับกลางได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานมากกว่า (Porter, 1961 อ้างถึงใน พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์, 2539, หน้า 57)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดของมาสโลว์หลาย ๆ ประการ นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน อาทิ เรื่องการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่เพียงพอ เพื่อสนองความต้องการขั้นต้นของพนักงาน การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งปัจจุบันเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น การตระหนักถึงศักยภาพแห่งตนและการที่องค์กรเปิดโอกาสพนักงานพัฒนาให้ถึงขีดสูงสุดแห่งศักยภาพแห่งตน

ทฤษฎีแรงจูงใจว่าด้วย EGR ของ Alderfer

Alderfer (1972 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 35-37) ได้กล่าวพัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) ของ Maslow (1970, p.171) เป็นทฤษฎี ERG พบว่ามนุษย์มีความต้องการหลักอยู่ 3 ประการคือ



ภาพที่ 2.2 Alderfer ได้มาจากแนวความคิดของมาสโลว์ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) เป็นทฤษฎี ERG (Maslow, 1970, p.171)

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) หรือ E เป็นความต้องการดำรงชีวิตเกี่ยวกับด้านร่างกายและวัตถุ เช่น อาหารที่อยู่อาศัย เมื่อพิจารณาถึงสภาพของพนักงานในองค์กรหมายถึง เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนเงื่อนไขสภาพการทำงานที่ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจูงใจที่จะสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานในองค์กรทั้งสิ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดี สดวกสบายมั่นคง ซึ่งตรงกับความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) และความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security needs)

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) หรือ R เป็นความต้องการในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในองค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่ต้องการจะเป็นผู้นำมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและอยากมีความสัมพันธ์ในเชิงสังคมกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง นั่นก็คือความต้องการทางสังคม (Social needs) และความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem needs)

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) หรือ G เป็นความต้องการก้าวหน้าและเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ ทั้งในส่วนของตัวเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่งาน การเปลี่ยนแปลงด้านสถานะภาพที่ดีขึ้นความต้องการอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกความต้องการที่จะมี

ความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นการได้รับการยกย่อง (Esteem needs) และความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self actualization needs)

ความต้องการตามทฤษฎี ERG มีสมมติฐาน 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need satisfaction) ความต้องการที่ได้รับไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดถ้าได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการนั้นก็จะเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านสวัสดิการน้อยไปความต้องการด้านสวัสดิการก็จะมีสูงขึ้น

ประการที่ 2 รูปแบบความต้องการ (Desire strength) เมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมาความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนมากพอแล้วความต้องการที่จะได้รับการยอมรับหรือยกย่องนับถือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องก็จะมีมากขึ้น

ประการที่ 3 ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need frustration) เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าก็จะมีสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานไม่มีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปทำงานที่ท้าทายมากขึ้น พนักงานผู้นั้นก็จะหันมาสนใจและต้องการความอบอุ่นและสัมพันธภาพทางสังคมกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น อย่างไรก็ตามความสำคัญของผลงานของ Alderfer คือเป็นการมองว่ากลุ่มความต้องการทั้งสามมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด แต่กลุ่มความต้องการดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง นอกจากนี้ Alderfer ยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นจากระดับต่ำไประดับสูงตามลำดับเหมือนกับทฤษฎีของ Maslow แต่อาจจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันหลายอย่างก็ได้

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg)

Herzberg ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือแรงจูงใจจากการทำงานว่าความพอใจในงานที่ทำและความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกันแต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงานความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงานความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลาความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จการได้รับการชมเชยยกย่องชื่นชม เชื่อถือไว้วางใจในผลงาน หรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับการได้รับคำตำหนิติเตียนหรือการกล่าวโทษ

3) ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตรหรือยึดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคลหรือตำแหน่งในสถานที่ทำงานโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นและมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่ออบรมดูงานปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors)

Herzberg กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ว่าเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาประกอบด้วย

1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงานการช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

3) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานการกระจายงานการมอบหมายอำนาจความยุติธรรม

4) นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงานการจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชาการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

5) สภาพการปฏิบัติงาน (Working condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้

วัตถุประสงค์ความสะอาดกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

6) สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคม ที่มีวิชาชีพต่างกันหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่นที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต้องงานให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

7) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job security) หมายถึง เป็นความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่งและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

8) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in personal life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีของเฮอรัชเบิร์กหากความต้องการทางด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ได้รับการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่ มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจแต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดีกลับจะรู้สึกเฉย ๆ ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้น แต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในเวลาเดียวกันหากความต้องการด้านความจูงใจ (Motivator factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่อุทิศตนเองอย่างหนักรวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้กับองค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์จะรู้สึกเฉย ๆ ไม่ยินดียื่นร้อยอาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปวัน ๆ เท่านั้นไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด (ตุลา มหภาพสุธานนท์, 2547, หน้า 95)

ปัจจัยจูงใจที่จะสร้างความพึงพอใจในงานและปัจจัยสุขอนามัยที่จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานปัจจัยจูงใจ (ความต้องการขั้นสูง) จะช่วยจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูง ปัจจัยจูงใจคือ สิ่งที่อยู่ภายในตัวงานเองซึ่งจะรวมถึงตัวงาน หรือเนื้อหาของงานและระดับความรับผิดชอบของบุคคลการประสบความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับความก้าวหน้าและการพัฒนาและเจริญเติบโตในอาชีพปัจจัยจูงใจเหมือนกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในเรื่องของความต้องการพัฒนาตนเองและความต้องการการเจริญก้าวหน้าของ Alderfer (1972 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 37) จะเกิดความพึงพอใจต่อเมื่อได้รับกระตุ้นการทำทนาย และการชื่นชมงานเมื่อได้รับเงื่อนไขจะได้ผลคือ ความพึงพอใจอย่างไรก็ตามเมื่อไม่ได้รับเงื่อนไขเหล่านี้ผลที่ได้รับไม่จำเป็นจะต้องเป็นความไม่พึงพอใจเท่านั้น

ความไม่พึงพอใจในงานสร้างขึ้นโดยปัจจัยสุขอนามัย (ความต้องการขั้นต่ำ) มีความสัมพันธ์กับการได้รับการเลื่อนขั้นและสุขภาพจิตที่ดี ปัจจัยสุขอนามัยเป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกที่ไม่เกี่ยวกับงาน

แต่จะเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น นโยบายและระเบียบการบริษัท การควบคุมดูแลความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพของการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เมื่อได้รับปัจจัยสุขอนามัยผลไม่จำเป็นต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแต่ก็ไม่เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยจะเหมือนกับแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในเรื่องของความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการเป็นเจ้าของ ทั้งมาสโลว์และเฮอริชเบิร์กยืนยันว่าความต้องการที่ไม่สูงนี้จะได้รับความพึงพอใจก่อนที่บุคคลจะได้รับแรงจูงใจโดยความต้องการขั้นสูง

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, Mausner and Synderman (1959, p.110) จะมุ่งความสนใจไปที่ความสำคัญขององค์ประกอบภายในของงานที่จะเป็นการจูงใจสำหรับพนักงาน ถ้าปัจจัยจูงใจช่วยกระตุ้นพนักงานเปิดโอกาสให้ปัจจัยจูงใจได้รับความพึงพอใจได้มาก ความพยายามนี้เรียกว่า การเพิ่มพูนงาน (job enrichment) เป็นการขยายงานให้พนักงานได้มีบทบาทในการวางแผนการปฏิบัติงานและประเมินผลการทำงานของตน นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความพึงพอใจกับปัจจัยจูงใจของเฮอริชเบิร์กพบว่างานควรจะถูกออกแบบเพื่อที่จะช่วยเพิ่มความท้าทายและความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าเติบโตในงานและการเป็นที่ยอมรับ (Robertson & Herzberg, 1969 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 110)

การศึกษาโดย Midani (1991 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 37) ไม่สนับสนุนทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กที่ว่าปัจจัยสุขอนามัยคือแหล่งที่มาของความไม่พึงพอใจในงานแต่ได้ยืนยันว่าสิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่หนึ่งของแหล่งที่มาของความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กก็ได้รับความสนับสนุนจากการศึกษาของ Silver (1987 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 337) และ Gaziel (1986 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 45) และการศึกษาอีกหลาย ๆ ฉบับถึงแม้ว่าผลงานของเฮอริชเบิร์กได้มีส่วนสนับสนุนอย่างมากในการศึกษาการจูงใจแต่ก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากการศึกษาโดย King (1970 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 70) พบว่ารูปแบบจำลองมีการตีความที่แตกต่างกันไปและหลักฐานการวิจัยก็ไม่ได้สอดคล้องกัน นอกจากนี้มีการวิจัยอีกว่าทฤษฎีนี้ไม่ได้ให้ความสนใจเพียงพอเกี่ยวกับปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคล

ผลการศึกษาในปี ค.ศ. 1988 นักวิจัยได้พบว่า ทฤษฎีที่พัฒนาโดยเฮอริชเบิร์กนั้น ได้รับการสนับสนุนทฤษฎีนั้นมีความสอดคล้องกันระหว่างการควบคุมและการให้อิสระกับผู้บริหารในการคิดวิธีสร้างการจูงใจ โดยเน้นที่ความคิดเห็นของการให้ความสำคัญต่อพนักงานผู้บริหารที่ส่งเสริมการพัฒนาความมุ่งมั่นในตัวเองของพนักงานพบว่าแรงขับในงานเป็นส่วนหนึ่งของความใส่ใจของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการของบริษัท Arnold (1988 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 68) นักจิตวิทยาพบว่า การจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานไม่ใช่การให้สิ่งตอบแทน เช่น การเอารางวัลมาเป็นสิ่งล่อใจ แต่ต้องพิจารณาด้วยว่าทำไมงานที่ทำถึงไม่เหมาะสมสำหรับตัวพนักงานเอง Dowless

(1992 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 88) และนี่คือสิ่งสนับสนุนการทบทวนทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์ก ในเรื่องของ 4 วิธีในการออกแบบงาน Cunningham (1989 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 95)

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)

ทฤษฎีความเสมอภาคที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Adams (1963, p.60) จะมุ่งที่การรับรู้ของบุคคลว่าพวกเขาได้ถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมมากน้อยแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ทฤษฎีความเสมอภาคเสนอแนะว่าบุคคลจะถูกจูงใจให้แสวงหาความเสมอภาคทางรางวัลที่พวกเขาคาดหวัง จากผลการปฏิบัติงานตามทฤษฎีความเสมอภาคแล้ว ถ้าบุคคลรับรู้ว่าการผลตอบแทนของพวกเขาเสมอภาคกับผลตอบแทนที่บุคคลอื่นได้รับ จากการมีส่วนร่วมช่วยเหลืออย่างเดียวกันแล้วพวกเขาเชื่อว่าการปฏิบัติต่อพวกเขาจะยุติธรรมและเสมอภาคบุคคลจะประเมินความเสมอภาค

โดยอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ให้กับงาน (Inputs) และสิ่งที่ได้รับจากงาน (Outcomes) สิ่งให้กับงานจะหมายถึงการศึกษาประสบการณ์ ความพยายามและความสามารถและสิ่งที่ได้รับจากงานจะหมายถึงผลตอบแทนการยกย่องสวัสดิการ และการเลื่อนตำแหน่ง อัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้รับของบุคคลหนึ่งเท่ากับอัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้รับของอีกบุคคลหนึ่ง

ความเสมอภาคจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันหลายอย่างและความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นภายในการเลื่อนตำแหน่งผลประโยชน์ การมอบหมายงานการประเมินผลงานการยกย่องพนักงานและการโยกย้าย เป็นต้น ภายในแต่ละวันแม้แต่การตัดสินใจของผู้บริหารที่สำคัญน้อยสามารถนำไปสู่การรับรู้ความไม่เสมอภาคได้ แต่กระนั้นข้อปัญหาของความเสมอภาคส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเงิน ตัวอย่างเช่น การขึ้นเงินเดือนตามความสามารถมักจะสร้างความไม่เสมอภาค แม้ว่าการขึ้นเงินเดือนตามความสามารถจะเป็นรางวัลของผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น ระบบการขึ้นเงินเดือนตามความสามารถมักจะบิดเบือนความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือนและผลการปฏิบัติงาน และสร้างการเปรียบเทียบที่ซับซ้อนระหว่างบุคคลทฤษฎีความเสมอภาคจะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่สำคัญสองข้อต่อการจูงใจ ประการแรกทฤษฎีความเสมอภาคยืนยันว่าการรับรู้ความไม่เสมอภาคจะสร้างความเครียดภายใน ประการที่สองความเครียดจะจูงใจเราให้จัดหรือลดความไม่เสมอภาค ความไม่เสมอภาคที่ถูกรับรู้ยิ่งมีมากเท่าไร ความเครียดยิ่งรุนแรงมากขึ้นเท่านั้น และแรงจูงใจของเราจะสูงขึ้นเท่านั้นเพื่อที่จะลดความเครียด

มุมมองที่ซับซ้อนอีกมุมมองหนึ่งต่อการจูงใจของบุคคลคือ บทบาทของความเสมอภาค หรือความยุติธรรมภายในสถานที่ทำงาน ความเสมอภาคได้ถูกค้นพบว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อกำหนดแรงจูงใจของบุคคล เราจะเปรียบเทียบอัตราส่วนสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้ของเรากับบุคคลอื่นด้วยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบนี้เราอาจจะรู้สึกว่าจะเสมอภาคหรือไม่เสมอภาค นั่นคือเราอาจจะรู้สึกว่าถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม ถ้าความเสมอภาคได้เกิดขึ้นแล้ว

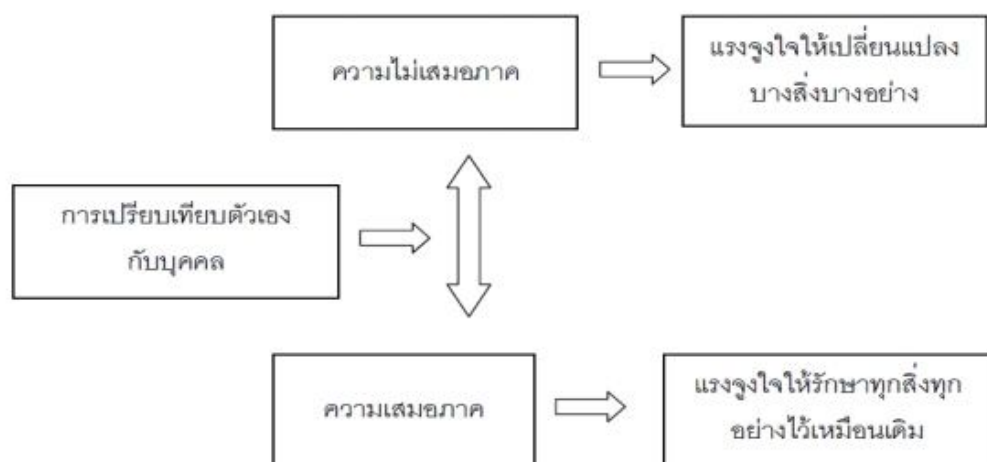
โดยทั่วไปบุคคลจะถูกจูงใจให้รักษาทุกสิ่งทุกอย่างไว้เหมือนเดิม ในทางกลับกันถ้าบุคคลเผชิญกับความไม่เสมอภาคแล้วโดยทั่วไปพวกเขาจะถูกจูงใจให้เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างถ้าบุคคลบางคนเชื่อว่าเขาได้รับเงินเดือนต่ำเกินไปแล้ว เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นทางเลือกอย่างเดียวกันของเขาคือการลดการมีส่วนช่วยของเขาลงเนื่องจากเขาไม่ได้ควบคุมเงินเดือนของเขาการทำงานหนักขึ้นจะทำให้ความไม่เสมอภาคเพิ่มขึ้นอีกเท่านั้นไม่ว่าเขาจะเลือกทางเลือกอะไรเขาจะไม่สบายใจกับความไม่เสมอภาคและจะพยายามทำบางสิ่งบางอย่างกับความไม่เสมอภาค

ทฤษฎีความเสมอภาคให้ข้อเสนอแนะว่า บุคคลจะมองสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้ของพวกเขาเป็นอัตราส่วนและแล้วเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของพวกเขากับอัตราส่วนของบุคคลบางคนกระบวนการเปรียบเทียบจะเป็นไปทำนองนี้

สิ่งที่ได้ (ตัวเอง) = สิ่งที่ได้ (บุคคลอื่น)

สิ่งที่ให้ (ตัวเอง) = สิ่งที่ให้ (บุคคลอื่น)

บุคคลจะเปรียบเทียบอัตราส่วนสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้ของพวกเขากับอัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้ของบุคคลอื่น ถ้าเรารู้ว่าอัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้ของเราเท่ากับอัตราส่วนสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้ของบุคคลอื่นแล้ว สภาวะของความเสมอภาคจะเกิดขึ้นเราจะรับรู้สถานการณ์ของเราว่ายุติธรรม เมื่อเรามองเห็นอัตราส่วนสิ่งที่ได้ของเราไม่เสมอภาคกับบุคคลอื่นแล้ว สภาวะของความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นตามทฤษฎีความเสมอภาคแล้วการคัดเลือกบุคคลที่เราจะเปรียบเทียบตัวเองขึ้นอยู่กับมุมมองการเปรียบเทียบที่เหมาะสมของเราเอง ตัวอย่างเช่น ภายในการพิจารณาความเป็นธรรมของการขึ้นเงินเดือน เราอาจจะเปรียบเทียบเงินเดือนของเรากับเพื่อนร่วมงานบางคนภายในหน่วยงานอื่น และหรือเพื่อนคนอื่นที่ทำงานภายในบริษัทอื่นบุคคลที่ถูกเปรียบเทียบสามารถเป็นใครก็ได้เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษา ภรรยา หรือแม้แต่ไม่ใช่บุคคล เช่น ผลตอบแทนของอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีความเสมอภาคที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยอาดัมส์ (Adams, 1963, p.60)

การสร้างความเสมอภาคขึ้นมาใหม่

ตามที่เคยกล่าวมาแล้วความไม่เสมอภาคจะสร้างความเครียดที่การจูงใจบุคคลให้กระทำ เพื่อที่จะขจัดหรืออย่างน้อยที่สุดลดความเครียดลงการกระทำนี้อาจจะถูกมองว่าเป็นความพยายามที่จะสร้างความเสมอภาคขึ้นมาใหม่รูปจะสรุปถึงผลลัพธ์ของการเปรียบเทียบความเสมอภาคการรับรู้ความเสมอภาคจะจูงใจให้บุคคลรักษาระดับเดิมเอาไว้ สิ่งที่ได้กับบริษัทของเขาจะเหมือนเดิมอยู่ต่อไปอย่างน้อยที่สุดตราบเท่าที่สิ่งที่ได้ของเขาไม่เปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้ของบุคคลอื่นที่เปรียบเทียบไม่ได้เปลี่ยนแปลงด้วย แต่กระนั้นบุคคลที่รับรู้ความไม่เสมอภาคจะถูกจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคลงความไม่เสมอภาคยิ่งสูงเท่าไรแรงจูงใจยิ่งเข้มแข็งขึ้นเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ให้บุคคลอาจจะเลือกเพิ่มหรือลดสิ่งที่ให้ของพวกเขาแก่บริษัทตัวอย่างเช่นพวกเขาอาจจะทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง

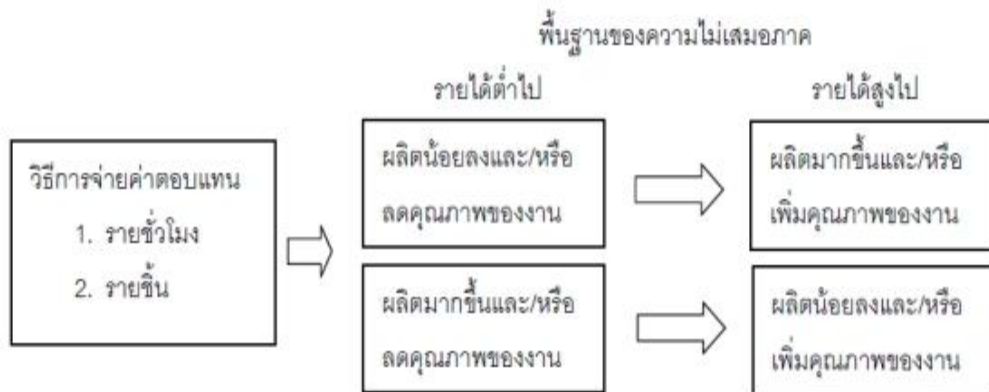
การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ได้บุคคลอาจจะพยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ได้ของพวกเขาด้วยการขอเงินเดือนเพิ่มขึ้นหรือสำนักงานที่กว้างขึ้นหรือเลขานุการส่วนตัว

การบิดเบือนการรับรู้การวิจัยได้เสนอแนะว่า บุคคลอาจจะบิดเบือนการรับรู้ความเสมอภาคถ้าพวกเขาไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ให้ หรือสิ่งที่ได้พวกเขาอาจจะเพิ่มสถานภาพขึ้นมาเองกับงานของพวกเขาหรือบิดเบือนรางวัลที่รับรู้ของบุคคลอื่นเพื่อทำให้เกิดความเสมอภาค

การเปลี่ยนแปลงบุคคลที่ถูกเปรียบเทียบ ตัวอย่างเช่น บุคคลอาจจะสรุปว่าบุคคลอื่นที่ถูกเปรียบเทียบในขณะนี้คือ บุคคลที่นายโปรดปรานโชคดีหรือมีความสามารถพิเศษดังนั้นบุคคลอื่นจะเป็นพื้นฐานที่มีเหตุผลมากขึ้นเพื่อการเปรียบเทียบ

การลาออกจากงาน บุคคลที่รู้สึกว่าคุณปฏิบัติอย่างไม่เสมอภาคอาจจะตัดสินใจลาออกจากงานไปเลยแทนที่จะเจ็บปวดอยู่กับความไม่เสมอภาค จากการมีรายได้ต่ำไปหรือรายได้สูงไปภายในงานใหม่พวกเขาคาดหวังที่จะพบความเสมอภาคของรางวัลมากขึ้น

การค้นพบที่น่าสนใจมากที่สุดของทฤษฎีความเสมอภาค คือการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ให้เนื่องจากความไม่เสมอภาคที่ถูกรับรู้ อาดัมส์และโรเซนบอม ได้ให้เหตุผลว่าปฏิกิริยาของบุคคลจะขึ้นอยู่กับพวกเขาได้รับรายได้สูงไปหรือรายได้ต่ำไปและพวกเขาได้รับรายได้บนพื้นฐานของรายได้ชั่วโมงหรือรายชั่งดังภาพที่ 2.4 จะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ให้เพื่อที่จะสร้างความเสมอภาคขึ้นมาใหม่ในแต่ละกรณี



ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีความเสมอภาคที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยอาดัมส์ (Adams, 1963, p.61)

ภาพนี้จะเสนอแนะว่าคนงานที่มีรายได้ต่ำไปบางครั้งจะลดผลผลิตของพวกเขาและบางครั้งจะเพิ่มผลผลิตคนงานที่มีรายได้สูงไป บางครั้งจะเพิ่มผลผลิตของพวกเขาและน่าประหลาดใจบางครั้งพวกเขาจะลดผลผลิตเมื่อสิ่งที่ได้เกี่ยวพันกับรายได้ทางการเงิน (สิ่งจูงใจ) เป็นรายชั่วโมงหรือรายชิ้น ทฤษฎีความเสมอภาคจะคาดคะเนสถานการณ์ที่น่าสนใจบางอย่างต่อผู้บริหารภายใต้สถานการณ์ที่รายได้ต่ำไปที่บุคคลได้รับรายได้เป็นรายชั่วโมง ความเสมอภาคจะถูกแก้ไขโดยการลดทั้งปริมาณและคุณภาพของการผลิตภายใต้ระบบสิ่งจูงใจแบบรายชิ้น ความไม่เสมอภาคจะถูกลดลงโดยการเพิ่มปริมาณการผลิตแต่จะลดคุณภาพของการผลิตลงอีกด้วย ขอบข่ายอย่างเดียวกันจะถูกแสดงให้เห็นภายในสถานการณ์ที่รายได้สูงเกินไปด้วย

ทฤษฎีความเสมอภาคให้แนวทางอย่างน้อยที่สุดสามข้อแก่ผู้บริหารที่จะพิจารณา ประการแรกทฤษฎีความเสมอภาคจะเน้นการให้รางวัลที่เสมอภาคแก่บุคคลเมื่อบุคคลเชื่อว่าพวกเขาไม่ได้ถูกให้รางวัล (หรือไม่เสมอภาค) ไม่ใช่จะอยู่บนพื้นฐานของความลำเอียงส่วนบุคคลเท่านั้นแต่จะเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบบุคคลว่าได้รับรายได้มากน้อยแค่ไหน แต่พวกเขาได้รับรายได้มากน้อยแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่มีงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันด้วย ประการสุดท้ายปฏิกิริยาของบุคคลอาจจะมีหลายแบบพฤติกรรมที่ถูกจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาค จะมีทั้งการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ให้และการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ได้ทิศทางจะขึ้นอยู่กับว่าความไม่เสมอภาคได้ถูกรับรู้ว่าเป็นการได้สูงไปหรือรายได้ต่ำไป

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นทฤษฎีใดก็ตามต่างก็มีส่วนเหมือนกันอยู่ อย่างหนึ่งคือการจูงใจใด ๆ ก็ตามทฤษฎีของพฤติกรรมต่างก็จะมีเป้าหมายกำกับ (Goal directed) อยู่เสมออีกคือ ความเข้าใจจากรูปแบบของการกระบวนกรจูงใจได้ชี้ให้เราเห็นว่าพฤติกรรมทุกกรณีต่างก็มีเป้าหมายซึ่งแสดงว่าเราจะสามารถกำกับหรือชักนำพฤติกรรมได้อย่างแน่นอนทั้งนี้ก็ด้วยการใช้ทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ นั้นเองแต่อย่างไรก็ตามต้องระลึกเสมอว่า การจูงใจมิใช่สิ่งที่จะทำได้ง่าย ๆ หากแต่

ต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างที่ต่างกันอย่างหนึ่งที่จะให้เกิดผลขึ้นมา และจำต้องมีการวิเคราะห์ส่วนประกอบ ปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องที่จะหาช่องวิธีที่จะจงใจให้เกิดผลขึ้นมาได้ ทั้งนี้สุดแต่ว่าจะเริ่มต้นจากทาง ไหนและจากแง่มุมใดโดยมีสิ่งทีแนชตรออยู่แล้วอย่างหนึ่งคือ การจงใจเป็นสิ่งที่ทำได้เพราะพฤติกรรม ทุกกรณีล้วนมีเป้าหมายกำกับอยู่เสมอ

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจดังนี้ (สุพัตรา เพชรมณี, 2529, หน้า 29)

1. ความสำคัญต่อองค์การการจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์การในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วยเป็นที่ปรากฏว่าการที่ องค์การจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ เนื่องจากองค์การ เหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามา ทำงานให้กับองค์ การการจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามา ทำงานร่วมกับองค์การและอยู่กับองค์การเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ จะได้มีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามี ความรู้ความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่ อีกทั้งองค์การก็ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการในอันที่ จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งอยู่นอกเหนือ การควบคุมทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงานกฎหมายหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น้องค์การ จึงต้องพยายามหาวิธีทางใหม่ ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะ ทำได้การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์การโดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับ ้องค์การอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มประโยชน์ขององค์การ การ เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้ ้องค์การต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอความสามารถในการริเริ่มสร้างเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารงานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือ การดำเนินการให้้องค์การ ทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิด ผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การ วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะ ชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้นทุ่มเทความคิด

จิตใจให้แก่องค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่าโดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากขึ้นนั่นเอง

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหารโดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงานได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

ทฤษฎี X และ Y ของแมกเกรเกอร์ (Mc Gregor)

ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยี Massachusetts of Technology ซึ่งเป็นนักค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์ได้เขียนหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise ได้เปรียบเทียบให้เห็นสองลักษณะที่ต่างกันตรงกันข้ามโดยตั้งเป็นทฤษฎีขึ้นว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X ตามทฤษฎีนี้ตั้งสมมติฐานว่าผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

1. คนโดยเฉลี่ยมีสัญชาตญาณเกี่ยวกับงานไม่ชอบทำงานจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จำเป็นได้ เพื่อตนเองจะไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยกับการทำงานนั้น ๆ

2. ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

3. คิดถึงแต่ตนเองไม่คำนึงถึงความต้องการขององค์การ

4. จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง

5. มีความต้องการในเรื่องความมั่นคง

ดังนั้นเพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้สำเร็จตามกำหนดจึงต้องใช้วิธีบังคับควบคุมการสั่งการอย่างใกล้ชิด หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษเมื่อทำผิด และให้รางวัลเมื่อทำดีการปกครองในลักษณะนี้จึงต้องทำแบบเผด็จการใช้อำนาจความกลัวเป็นเครื่องในการควบคุมและผลักดันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ทฤษฎี Y ตามทฤษฎีนี้ผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ตรงข้ามกับทฤษฎี X ดังนี้คือ

1. คนมักจะทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับหน่วยงานตามปกติราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อนทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน

2. การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับบัญชาข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนร่วมผูกพัน

3. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตนมีส่วนผูกพัน

4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้นแต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย

5. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการจินตนาการมีความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในองค์การเพื่อที่จะทำให้คนเหล่านั้นปฏิบัติงานในองค์การให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงควรเปิดโอกาสให้เขาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ที่เขาควบคุมตนเอง และใช้ความคิดริเริ่มต่าง ๆ จากการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บังคับบัญชาจะทำให้เขาทำงานจากแรงผลักดัน หรือความต้องการของเขาเองซึ่งหมายถึงการชักจูงให้คนทำงานด้วยใจนั่นเอง

แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ได้สรุปข้อคิดพฤติกรรมของนักบริหารในการใช้วิธีการจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาว่า เป็นอย่างทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาทบทวนแนวคิดและทัศนคติของตนเอง ต่อผู้ปฏิบัติงานและหาทางพิสูจน์ทัศนคติของตนต่อผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นเช่นที่เขาเชื่อ หรือไม่และเขาใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับคนของเขาแต่ละคนที่มีพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้วมีผู้เสนอเกี่ยวกับ แรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งได้แก่ Straus and Saylass (ธงไชย ดีทองหลาง, 2530, หน้า 25-26) โดยได้กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็นของมนุษย์ไว้ 3 ประการและความต้องการ เหล่านี้เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงานมีความกระตือรือร้นเกิดกำลังในที่ทำงานให้ดีที่สุด เพราะ ความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผลทำให้เขามีขวัญดีผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพความต้องการ เหล่านี้คือ

1. ความต้องการทางกายภาพและความมั่นคง (Physical and security needs) คือ ความต้องการที่จะได้รับความพอใจด้านร่างกาย เช่น อาหารเครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความ ต้องการในหลักประกันที่ว่าปัจจัยที่จำเป็นเหล่านี้ตนจะได้รับการตอบสนองตลอดไปสิ่งที่ตอบสนอง ความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว คือ รายได้ความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในการงาน

2. ความต้องการทางสังคม (Social needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมย่อมพึงพาอาศัยความ ช่วยเหลือหรือการยอมรับนับถือจากคนอื่น สิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของตนได้ก็คือ

การมีเพื่อนฝูงการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นและความรู้สึกว่าคุณได้เป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Self belonging) เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นตัวของตัวเองหมายถึงความต้องการความเป็นอิสระต้องการที่จะทำอะไรได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นตัวของตัวเองจะต้องอาศัยความสำเร็จในการทำงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการรู้ (Cognitive theory)

การรู้ (Cognition) มาจากภาษาลาตินแปลว่าการรู้จัก (Knowing) ทฤษฎีนี้เกี่ยวกับความเข้าใจหรือการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยการกำหนดรู้ (Perception) มาก่อนอาจรวมทั้งการคิดค้นและการตัดสินใจ เช่น ในกรณีที่ต้องมีการเลือกสิ่งของที่มีคุณค่าใกล้เคียงกันการกระตุ้นที่ดีหรือพฤติกรรมที่กำลังดำเนินไปสู่เป้าประสงค์ (Goal-seeking behavior) เกิดจากความรู้ที่เคยพบมาเป็นตัวกำหนด นอกจากนั้นยังต้องอาศัยเหตุการณ์ในอดีตสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต Festinger (1957, p.55) ได้อธิบายเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันของการรู้ (Cognitive dissonance) ซึ่งมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างได้ เช่น คนที่ติดบุหรี่สูบบุหรี่จัดเมื่อทราบข่าวว่าการสูบบุหรี่มีส่วนทำให้เกิดเป็นมะเร็งของปอดเกิดความขัดแย้งระหว่างพฤติกรรมของการสูบบุหรี่กับข่าวใหม่เขาจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าเขาตัดสินใจเลิกสูบบุหรี่ความขัดแย้งจะลดลงไปโดยการเลิกความเชื่อเดิมที่ว่าสูบบุหรี่แล้วจะปลอดภัยรวมทั้งความอยากที่จะสู้อีกด้วย

ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิญญาณ (Spiritual theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกฎแห่งกรรมในพุทธศาสนา (จำลอง ดิษวิชัย, 2545, หน้า 55) ได้อธิบายความหมายของคำว่าจิตวิญญาณไว้ดังนี้ “จิตวิญญาณหมายถึงภวังคจิต (The life continuum) ในพุทธศาสนาหรือจิตไร้สำนึก (The unconscious) ในจิตวิเคราะห์” จิตวิญญาณ ซึ่งเป็นส่วนลึกภายในจิตใจของมนุษย์มีแรงจูงใจที่ทรงพลังอย่างหนึ่งคือ “กรรม” กรรมเป็นการกระทำของเราไม่ว่าจะเป็นทางใจทางวาจาหรือทางกายถ้ากรรมดีก็จะส่งผลไปในทางที่ดี ถ้ากรรมชั่วก็จะส่งผลไปในทางที่ไม่ดีทำกรรม เช่น โดยยอมได้ผลเช่นนั้นสมดังคำกล่าวที่ว่า “ทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่ว” พลังกรรมและผลของกรรมถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งในชีวิตประจำวันของเรา และถูกเก็บสะสมไว้ในจิตไร้สำนึกความสุขจะเกิดขึ้นได้ เพราะเป็นผลของการกระทำกรรมดีแต่ในทางตรงกันข้ามความทุกข์จะเกิดขึ้นเนื่องจากผลของการกระทำกรรมที่ไม่ดี

ทฤษฎีความคาดหวังของวูม (Vroom)

เป็นทฤษฎีที่เชื่อถือการได้อธิบายถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นเป็นผลงานของนักจิตวิทยาชื่อวิกเตอร์ เอชวูม (Victor H. Vroom, 1964, p.95) ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำซึ่งความบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ทฤษฎีของวูม (Vroom) เป็นไปตามสมการต่อไปนี้ (อำนาจ) (Force) = คุณค่าความพึงพอใจในผลลัพธ์ X ความคาดหวัง

อำนาจเป็นจุดแข็งของการจูงใจบุคคล คุณค่าความพึงพอใจในผลลัพธ์เป็นจุดแข็งของความพอใจในบุคคลในผลลัพธ์ความคาดหวังเป็นความน่าจะเป็นสำหรับการกระทำเฉพาะอย่าง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อบุคคลมีเป้าหมายเฉพาะอย่างไม่แตกต่างคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์เท่ากับศูนย์ มีผลลัพธ์เป็นลบเมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ผลลัพธ์เท่ากับศูนย์คือไม่มีการจูงใจนอกจากนี้ บุคคลจะไม่มีจูงใจในให้บรรลุเป้าหมายถ้าความคาดหวังเป็นศูนย์และติดลบ

1. แนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้กล่าวว่า บุคคลที่มีขวัญหรือมีน้ำใจในการทำงานนั้นย่อมจะมีความรักความพอใจในงานที่ตนทำอยู่ อยากรทำงานด้วยความสมัครใจมีความสุขกับงานโดยมิต้องมีผู้ใดบีบบังคับ เรื่องขวัญของบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญคือ

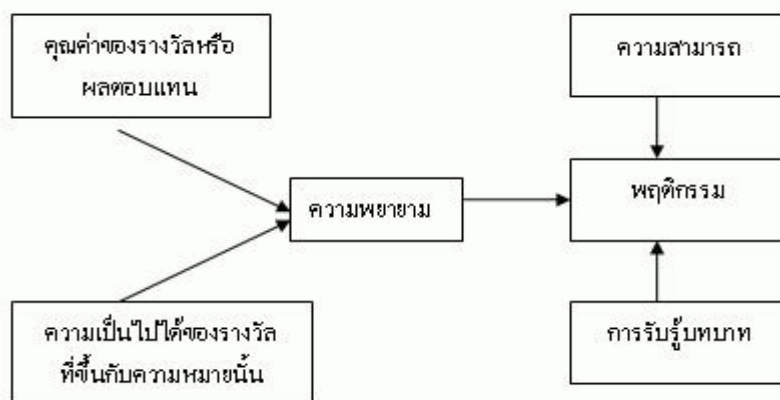
1.1 รายได้ต้องมีรายได้ต่อการครองชีพไม่มีหนี้สินถ้ารายได้ไม่ดีก็ยากที่มีขวัญดี

1.2 สวัสดิการถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอทดแทนกันได้สวัสดิการนี้รวมไปถึงสถานที่ทำงานที่ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็ก ๆ น้อย ๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ เช่น มีโอกาสในการฝึกอบรม เป็นต้น

1.3 ความภาคภูมิใจในองค์กร ถ้าองค์กรมีชื่อเสียงพนักงานก็มีขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป บทบาทขององค์กรที่มีต่อชุมชนมีส่วนร่วมในสังคมพนักงานพลอยมีคนรู้จักไปด้วย

ทฤษฎีความคาดหวังของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์ (Porter and Lawler Model)

Porter and Lawler (1968, p.70) ได้ชี้ให้เห็นถึงความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับมูลค่าของรางวัลกับการรับรู้ความเป็นไปได้ของรางวัลและความสามารถในการทำงาน ตลอดจนการรับรู้ความต้องการในงานช่วยบุคคลมองเห็นความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่รางวัลและความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความรู้สึกได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน แต่แต่ละบุคคลจะมองเห็นรางวัลที่เหมาะสมกับความพยายามที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจตลอดจนมูลค่าของรางวัลที่แท้จริงจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจด้วยตัวแบบความคาดหวังในการจูงใจของ Porter and Lawler



ภาพที่ 2.5 แนวคิดของ Porter and Lawler (ทฤษฎีความคาดหวัง) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 321)

ซึ่งตามแนวคิดของ Porter and Lawler จากแผนภาพจะสรุปส่วนต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. คุณค่าของรางวัล (Value of reward)/ผลตอบแทน (Reward) บุคคลที่หวังจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนต่าง ๆ เช่น มิตรภาพจากเพื่อนร่วมงาน การขึ้นเงินเดือน ซึ่งคุณค่าเหล่านี้จะสะท้อนถึงสภาวะของความพึงพอใจของแต่ละบุคคล แต่ผลตอบแทนนั้นได้แบ่งออกเป็นรางวัลภายนอกและรางวัลภายใน (Extrinsic and intrinsic reward) รางวัลภายนอกที่องค์กรเป็นผู้ให้คือ เงินเดือน สภาพการทำงาน สภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และผลประโยชน์พิเศษ ที่ให้กับพนักงาน รางวัลภายในคือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับตนเอง ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. ความเป็นไปได้ของรางวัลที่ขึ้นกับความหมายนั้น คือ การรับรู้ความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทน (Perceived effort reward) เป็นการคาดหวังของบุคคลว่าปริมาณของผลตอบแทน (ที่กำหนดให้) ที่เกิดขึ้นกับปริมาณของความพยายาม

3. ความพยายาม (Effort)/การปฏิบัติงาน (Performance) เป็นปริมาณของพลังที่บุคคลใช้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ปริมาณความพยายามขึ้นอยู่กับการกระทำระหว่างกันส่วนการปฏิบัติงานเป็นการรวมเข้าด้วยกันของคุณค่าผลตอบแทนและการรับรู้ความพยายามอาจนำมา ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนก่อให้เกิดความคาดหวังในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่เพียงขึ้นอยู่กับปริมาณความพยายามที่แต่ละคนใช้แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถและวิธีการที่พวกเขาได้รับบทบาทที่ ควรจะทำได้

4. ความสามารถ (Abilities) ความพยายามการจูงใจนำไปสู่ การปฏิบัติงานโดยตรง ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มีผลต่อความสารลที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุลงไป

5. พฤติกรรม การรับรู้รางวัลหรือผลตอบแทนที่เป็นธรรม (Perceived equitable reward)/ความพึงพอใจ (Satisfaction) ปริมาณของรางวัลหรือผลตอบแทนที่บุคคลรู้สึกที่เราควรได้รับในฐานะเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำลงไปคือการรับรู้ว่ารางวัลหรือผลตอบแทนมีความเป็นธรรม ปกติรางวัลภายในและรางวัลภายนอกจะนำมาซึ่งความพึงพอใจแต่ความเท่าเทียมกันก็จะทำให้ดีขึ้นส่วนความพึงพอใจในผลตอบแทนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นภาวะภายในของพนักงานแต่ละคน

6. การรับรู้ (Role perception) เป็นกิจกรรมที่บุคคลเชื่อว่า เราสามารถปฏิบัติ ถ้าเขาต้องการความสำเร็จและได้ผลตอบแทนตามต้องการ

จากตัวแบบการจูงใจของ Porter และ Lawler สรุปได้ว่าดังต่อไปนี้

1. ค่าที่รับรู้จากรางวัลภายนอก (Extrinsic reward) และรางวัลภายใน (Intrinsic reward) ซึ่งเป็นผลจากความพึงพอใจในความต้องการเมื่องานนั้นสำเร็จลง รางวัลภายในมาจากการปฏิบัติงานโดยตรงในขณะที่รางวัลจากภายนอก เป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้จัดการปรึกษาลูกน้องเกี่ยวกับบุคคล ผู้จัดการได้รับรางวัลภายในอยู่ในรูปของความพึงพอใจ ส่วนบุคคลที่จะช่วยเหลือกัน นอกจากรางวัลภายในแล้ว ผู้จัดการจะได้รับรางวัลภายนอกด้วยในรูปแบบของเงินเดือน

2. ขอบเขตความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละคนถูกกำหนดเบื้องต้นโดยตัวแปรอยู่ 2 ตัว นั่นคือ การรับรู้ของแต่ละคนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้แสดงออกในการทำงาน โดยธรรมชาติแล้วประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จหรือจะเพิ่มขึ้น เมื่อการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในการทำงานมีความถูกต้อง และมีความสามารถที่จะแสดงในการทำงานเพิ่มขึ้น

3. ความยุติธรรมที่รับรู้ได้จากรางวัล มีอิทธิพลต่อปริมาณของความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากรางวัลเหล่านั้น โดยทั่วไปยิ่งแต่ละคนรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้รับจากรางวัล ความพึงพอใจที่แต่ละคนจะประสบเมื่อได้รับรางวัลจะยิ่งมีมากขึ้น

แรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์บางครั้งเราอาจถามตัวเองอยู่บ่อย ๆ ว่าทำไมเราต้องทำอย่างนั้นรวมไปถึงการกระทำของคนอื่นด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนเราดูเหมือนว่าจะมีอะไรสักอย่างหนึ่งคอยกระตุ้น หรือผลักดันอยู่ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะปกติหรือผิดปกติก็ตามเด็กนักเรียนออกจากบ้านไปโรงเรียนแต่เช้า นักศึกษาแพทย์กำลังเล่าเรียนเพื่อที่จะเป็นแพทย์ นักการเมืองกำลังหาเสียงในการเลือกตั้ง ชายหนุ่มชวนหญิงสาวไปเที่ยว คนกำลังขับรถ ขโมย วางแผนปล้นธนาคาร ผู้ป่วยโรคจิตอาละวาดและทุบตีคนอื่น การกระทำเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นอะไรก็ตามก็เกิดจากการจูงใจ (Motivation) ทั้งสิ้น เราอาจรู้ว่าอะไรเป็นแรงจูงใจ (Motives) ที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นแต่บางครั้งเราก็ไม่รู้ว่าสิ่งที่เขา กำลังแสดงออกมานั้นเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ (Goal) อะไรบ่อยครั้งแรงจูงใจที่คอยผลักดันพฤติกรรมของคนเรากลับซ่อนเร้นอยู่ในสิ่งที่เราสามารถทำได้ที่ดีที่สุดคือ การเดาหรือการคาดคะเนว่าอะไรเป็นแรงจูงใจที่แฝงอยู่เบื้องหลัง

ธรรมชาติของแรงจูงใจ (The nature of motivation) Herzberg และคณะพูดถึงเรื่องตัวจูงใจซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ หมายถึงลักษณะของงานความก้าวหน้าความรับผิดชอบการยกย่องเป็นต้น และพูดถึงปัจจัยด้านสุขอนามัย หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงของงานเงินเดือนนโยบายการบังคับบัญชาการบริหารงาน เป็นต้น

แรงจูงใจ คือ สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้น หรือผลักดันโดยแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่หวังไว้มีค่าหลายค่าซึ่งเกี่ยวข้องกับการจูงใจอย่างใกล้ชิด

เช่นความต้องการ (Need) ความพยายาม (Striving) ความปรารถนา (Desire) แรงขับ (Drive) ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นต้น แต่ละคำมีความหมายทั้งเหมือนกันและแตกต่างกันไม่มากนัก้อย การจูงใจมีลักษณะที่เด่นชัดสามอย่างคือ

1. สภาวะบางอย่างที่กำลังจูงใจอยู่ภายในคนๆนั้นได้ผลักดันให้เขาไปสู่เป้าประสงค์
2. พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นความพยายามเพื่อบรรลุเป้าประสงค์
3. การบรรลุผลสำเร็จของเป้าประสงค์ลักษณะสามประการของการจูงใจนี้มักเกิดขึ้นเป็นวงกลมหรือวัฏจักรกล่าวคือภาวะที่กำลังจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมพฤติกรรมนำไปสู่เป้าประสงค์และเมื่อถึงเป้าประสงค์แล้วแรงจูงใจจะหมดไปหรือลดลง

ขั้นแรกของวัฏจักรคือสิ่งที่เรียกว่าแรงจูงใจ (Motive) คำนี้มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน ซึ่งแปลว่าเคลื่อนไหว ดังนั้นการจูงใจจึงมีลักษณะเหมือนกับตัวเคลื่อนไหวของพฤติกรรม (Mover of behavior) มีคำอีกสองคำที่ถูกนำมาใช้เกี่ยวกับเรื่องนี้คือแรงขับ (Drive) และความต้องการ (Need) แรงขับมักจะเกี่ยวข้องกับแรงกระตุ้นทางสรีระวิทยา เช่น ความหิวความกระหาย และเพศความต้องการมักถูกนำมาใช้กับแรงจูงใจสำหรับความสัมฤทธิ์ที่ซับซ้อนมากกว่า เช่น ความรักความอบอุ่นทางจิตใจสถานภาพการยอมรับทางสังคมและอื่น ๆ แม้ว่าแรงจูงใจทั้งหมดจะเป็นสภาวะภายในของอินทรีย์ก็ตาม สิ่งเหล่านี้มักจะถูกยั่วโดยสิ่งเร้าภายนอก ตัวอย่างการช็อคไฟฟ้าที่เจ็บปวดจะก่อให้เกิดแรงจูงใจเพื่อหนีหนีจากสิ่งนี้ ดังนั้นแรงจูงใจจึงมิได้เกิดขึ้นภายในคนเราเท่านั้นแต่ยังมาจากสิ่งเร้าในสิ่งแวดล้อมด้วยขั้นที่สองของวัฏจักรคือพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งถูกกระตุ้นโดยแรงขับหรือความต้องการพฤติกรรมเช่นนี้บางทีเรียกว่า Instrumental หรือ Operant behavior เพราะมีการมุ่งไปที่เป้าประสงค์จนก่อให้เกิดความพอใจแก่แรงจูงใจที่แฝงอยู่ ตัวอย่างถ้าคนกระหายน้ำเขาก็ต้องแสดงพฤติกรรมในการแสวงหาน้ำมาดื่ม ขั้นที่สามคือการบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) เมื่อคนกระหายน้ำ (เป้าประสงค์) เขาจะดื่มจนความกระหายหมดไป (Relief) ทำให้วัฏจักรของการจูงใจในหยุดลงชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งทฤษฎีของแรงจูงใจ (Theories of motivation) แนวความคิดของการจูงใจมีได้หลายแง่หลายมุม ดังนั้นจึงมีทฤษฎีต่าง ๆ ที่พยายามอธิบายสภาวะของอินทรีย์เช่นนี้และพอจะแบ่งออกได้เป็น

การจำแนกแรงจูงใจ (Classification of motives)

แรงจูงใจมีมากมายหลายอย่างแต่พอจะแบ่งออกเป็นสองประเภทดังนี้

1. แรงขับปฐมภูมิ (Primary drives) เป็นแรงขับที่มีกำเนิดมาจากความต้องการทางร่างกายและไม่ต้องอาศัยการเรียนรู้ (Unlearned) เช่น ความหิวและความกระหายมักจะเรียกว่าแรงขับทางสรีระวิทยา (Physiological drives) นอกจากนั้นอาจมีแรงจูงใจบางอย่างที่มีได้เกิดจากการเรียนรู้เช่นกันแต่มีได้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสรีระวิทยาเช่นความรักความอยากรู้อยากเห็นการกระตุ้นความรู้สึกจากการสัมผัส (Sensory stimulation) เป็นต้น

1.1 ความหิว (Hunger) ร่างกายต้องการอาหารเพื่อการเจริญเติบโตอาหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของชีวิตความรู้สึกหิวจะแตกต่างกันไปในแต่ละคนและแต่ละเวลาสมองบางส่วนเกี่ยวข้องกับควบคุมของความหิวและการกินอาหารส่วนที่สำคัญที่สุดคือ Hypothalamus

1.2 ความกระหาย (Thirst) น้ำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับร่างกายน้ำจะสูญเสียไปจากร่างกายในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางปอดต่อมเหงื่อและไตเมื่อมีการสูญเสียน้ำเกิดขึ้นร่างกายจำเป็นจะต้องรักษาความสมดุลของน้ำ และอิเล็กทรอนิกส์ให้คงอยู่ความต้องการในลักษณะเช่นนี้จึงก่อให้เกิดแรงขับของความกระหายศูนย์ควบคุมความกระหายอยู่ที่ hypothalamus ซึ่งประกอบด้วยเซลล์ประสาทที่ไวต่อการสูญเสียน้ำมาก

1.3 แรงขับทางเพศและความเป็นมารดา (Sex and maternal drives) เราเชื่อว่าแรงขับทางเพศและความเป็นมารดา (Maternal behavior) เป็นแรงขับทางสรีระวิทยาเพราะว่าในสัตว์ที่ต่ำกว่าคน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับฮอร์โมนในเลือด Androgens ซึ่งหลั่งออกมาจากอัณฑะ (Testes) ของผู้ชายก่อให้เกิดความรู้สึกทางเพศแบบผู้ชาย Estrogens ซึ่งหลั่งออกมาจากรังไข่ (Ovaries) ของผู้หญิงก่อให้เกิดความรู้สึกทางเพศแบบผู้หญิง โดยปกติความรู้สึกทางเพศในผู้หญิงจะมีมากเมื่อตอนไข่สุกและพร้อมที่จะเคลื่อนหรือเคลื่อนลงมาแล้วในมดลูกเมื่อมีกิจกรรมทางเพศในระยะนี้อาจมีการตั้งครรภ์เกิดขึ้นในช่วงสุดท้ายของการตั้งครรภ์จะมีฮอร์โมนตัวอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องการมีตัวเด็ก (Fetus) ในมดลูกกระตุ้นให้มี Prolactin จากต่อมพิตuitary Prolactin ดังกล่าวจะกระตุ้นต่อมนมทำให้มีนมหลั่งออกมาสำหรับเลี้ยงทารก Prolactin ยังมีส่วนทำให้เกิดพฤติกรรมของความเป็นมารดาในแม่อีกด้วย

1.4 อุณหภูมิ (Temperature) ร่างกายต้องการความอบอุ่นและความหนาวเย็นที่พอเหมาะกล่าวคือ ไม่ร้อนและหนาวจนเกินไปอากาศร้อนจัดหรือหนาวจัดจะก่อให้เกิดการปรับตัวทางร่างกายเพื่อให้อุณหภูมิคงที่และเกิดแรงจูงใจในการแสวงหาเครื่องนุ่งห่มตัวรับ (receptors) สำหรับอุณหภูมิอยู่ที่ผิวหนังส่วนศูนย์ควบคุมอุณหภูมิที่ไฮโปทาลามัส

1.5 การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด (Avoidance of pain) ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

1.6 ความอยากรู้อยากเห็นและการกระตุ้นความรู้สึกจากการสัมผัส (Curiosity and sensory stimulation) ถ้าเรามองดูพฤติกรรมในแต่ละวันทั้งของคนและสัตว์จะเห็นว่าสิ่งเหล่านี้มากจากแรงขับทางสรีระวิทยาที่เกี่ยวกับความอยากรู้อยากเห็นและการกระตุ้นความรู้สึกจากการสัมผัส ตัวอย่าง คนเราต้องใช้ตามองหลายสิ่งหลายอย่างจนนับไม่ถ้วน หนังสือรูปภาพหนังสือพิมพ์โทรทัศน์ ทีวี ภูเขา การแข่งขันกีฬา รถยนต์ เสื้อผ้า และจุดสนใจอื่น ๆ บางครั้งเราต้องใช้พลังงานในกิจกรรมบางอย่างเช่น การออกกำลังกายการเล่นกีฬา การยกของเย็บเสื้อผ้า การเดินทางและ

อื่น ๆ การจูงใจมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับมิฉะนั้นคนเราจะไม่ทำสิ่งเหล่านี้แต่แรงจูงใจในกรณีเหล่านี้มิได้เป็นเรื่องทางสรีระวิทยาโดยตรง

1.7 กิจกรรมและการจัดแจง (Activity and manipulation) แรงจูงใจบางอย่างมีกิจกรรมทางร่างกายและการจัดแจงเป็นเป้าประสงค์ทั้งสัตว์และมนุษย์ต้องเสียเวลามากทีเดียวในการเดินไปเดินมาโดยไม่มีเหตุผลชัดเจนสัตว์บางอย่างเช่น หนูถีบจักรจะต้องถีบจักรให้มนุษย์อยู่เรื่อย สัตว์ชั้นสูงหรือคนชอบวุ่นวาย หรือจัดแจงสิ่งของบางอย่างเช่น เด็กเล่นง่วนอยู่กับขอลเล่นบางคนก็ชอบจับฉวยหยิบโน่นจับนี่

1.8 แรงจูงใจเกี่ยวกับความสามารถ (Competence motive) ถ้าเราแสวงหาหลักการในการศึกษาเรื่องของความอยากรู้อยากเห็นและกิจกรรมต่าง ๆ เราอาจสรุปได้ว่ามีแรงจูงใจทั่วไปอย่างหนึ่งแฝงอยู่เบื้องหลังสิ่งนี้คือ แรงจูงใจสำหรับความสามารถ (Motive for competence) ทั้งคนและสัตว์จะถูกจูงใจโดยแรงขับอันนี้ให้รู้จักศักยภาพ (Potentialities) ของตนเองอย่างเต็มที่ และการกระทำดังกล่าวก็ก่อให้เกิดความพอใจด้วย

2. แรงขับทุติยภูมิ (Secondary drives) เป็นแรงขับที่สลับซับซ้อนมากกว่าแรงขับปฐมภูมิส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ แต่บางทีก็ไม่ใช่แรงขับทุกอย่างถูกเปลี่ยนแปลงได้ (Modified) โดยการเรียนรู้ทำนองเดียวกับแรงขับประเภทแรกบางที่เรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม (Social motives) หรือแรงขับทางจิตใจ (Psychological drives) Morgan แบ่งแรงจูงใจทางสังคมออกเป็น

2.1 ความรักและความเกี่ยวเนื่อง (Affection and affiliation) แรงจูงใจทั้งสองอย่างนี้มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดแต่ก็พอจะแยกออกจากกันได้อันแรกคือ ความปรารถนาที่จะรักคนอื่นโดยเริ่มต้นกับแม่ของตนเองอันหลังเป็นแรงจูงใจที่อยู่กับคนอื่นเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ความรักและความเกี่ยวเนื่องผูกพันกับคนอื่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นแรงจูงใจเช่นนี้ จะต้องมีต่อผู้อื่นด้วย นอกเหนือจากพ่อแม่และพี่น้องของตนมีการตอบสนองความต้องการซึ่งกันและกันในด้านต่าง ๆ

2.2 การยอมรับและการยกย่องทางสังคม (Social approval and esteem) เมื่อคนเราเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมก็จะต้องมีความรู้สึกว่าคุณได้รับการยกย่องทางสังคม สิ่งนี้ยังรวมไปถึงแรงจูงใจเกี่ยวกับสถานภาพ (Status) ตำแหน่ง (Rank) ชื่อเสียง (Prestige) และอำนาจ (Power)

2.3 ความสัมฤทธิ์ (Achievement) แม้นักจิตวิทยาจะยอมรับว่าการยกย่องตนเอง (Self-esteem) เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งแต่แรงจูงใจที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางที่สุดกลับเป็นความต้องการของความสัมฤทธิ์ (Needs for achievement)

2.4 ความก้าวร้าว (Aggression) บางคนคิดว่าความก้าวร้าวจัดอยู่ในพวกแรงจูงใจทางสังคม เนื่องจากความรุนแรงความก้าวร้าว และสงครามเป็นเรื่องที่มีมาตั้งแต่สมัยโบราณ จนกระทั่งทุกวันนี้คนส่วนมากจึงมักคิดว่าความก้าวร้าวเป็นเรื่องของสัญชาตญาณมากกว่าอย่างไรก็ตาม

ตามจากการศึกษาเป็นจำนวนมากพอจะสรุปได้ว่าความก้าวร้าวเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์บางอย่าง ตัวอย่างเช่น เมื่อเราแย่งของเล่นมาจากเด็กที่ทันใดเด็กจะแสดงความโกรธออกมา

จากการศึกษาของ Dollard, et al. (1939, p.75 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 18) พบว่า ความคับข้องใจจะนำไปสู่ความก้าวร้าวเสมอ แต่ตอนหลังพบว่าปรากฏการณ์เช่นนี้ไม่เป็นความจริงเสมอไปความคับข้องใจทำให้เกิดผลที่ตามมาเป็นอย่างอื่นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลและสถานการณ์นอกจากนั้นสาเหตุของความก้าวร้าวยังมีผลตามมาเป็นอย่างอื่นได้ขึ้นอยู่กับบุคคลและสถานการณ์เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานนี้ ได้แยกแยะความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานมีทั้งหมด 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงในการทำงานหมายความว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีหลักประกันว่าใครก็ตามที่ตนปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและผลงานถึงมาตรฐานของงานก็สามารถปฏิบัติได้ตลอดไป

2. ความพอใจในการทำงานถ้าบุคคลได้ทำงานที่ตนพอใจมีความสุขในการทำงานผลงานย่อมดีกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจหรือทำงานตามหน้าที่

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานหมายถึงงานที่กระทำนั้นเป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้าใครก็ตามที่คนยังมีความหวังที่จะก้าวหน้าก็ย่อมมีกำลังใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้าก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงานและไม่รักงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับเงินเดือนต่ำ

4. การได้รับการยกย่องนับถือทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจการงานของตน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงยกย่องชมเชยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแก่ส่วนรวม

5. การมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปรารถนาที่จะมีผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานนั้นเป็นจุดรวมแห่งพลังของการทำงานผู้ที่สามารถย่อมประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์การให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังนำผู้เป็นตัวอย่างในการทำงานและการปฏิบัติงานอีกด้วย

6. การได้รับค่าจ้างโดยความเป็นธรรมอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรงและเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่าหรือเกินอัตราโดยธรรม (Fair wage) ก็ดีจึงมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากมีองค์การจำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานเจ้าหน้าที่ขององค์การนั้น ๆ

7. ความเสมอภาคในที่นี้หมายถึงความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนในองค์การไม่มีการแบ่งแยกผิวพรรณเชื้อชาติเล่นพรรคเล่นพ้องหรือลำเอียงในการปกครองบังคับบัญชาเพราะ

สิ่งเหล่านี้เป็นมูลเหตุที่ทำให้หลายขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและจะทำลายสามัคคีธรรมของหมู่คณะและองค์การในที่สุด

8. ความนุ่มนวลและแนบเนียนการมีปิยวาจาเยื่อเมื่อยเป็นที่รักใคร่แก่ผู้ร่วมงานเสมอผู้บังคับบัญชาที่ดีพึงควรระมัดระวังในการฝึกสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเมื่อทำงานผิดพลาดควรชี้แจงแนะนำสั่งสอนอย่างสุภาพนุ่มนวล เพื่อป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อแท้ในการทำงานการพักทหายปราศรัยใต้ถามสารทุกข์สุกดิบเยื่อเมื่อยเป็นวิธีสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาได้ดีและแนบเนียนวิธีหนึ่ง

9. การยอมรับนับถือมนุษย์เป็นสัตว์สังคมเมื่อเราอยู่ที่ในรับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่เราย่อมมีความสุขและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในฐานะที่เป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์การนั้น ๆ บุคคลที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่โดดเดี่ยวตามลำพังย่อมเกิดความวิตกกังวลและไม่สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้ตั้งนั้นการยอมรับนับถือจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการปฏิบัติงาน

10. ความพอใจในสภาพการทำงานในการปฏิบัติงานนั้นนอกจากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้วสภาพแวดล้อมและสภาพของงาน นับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมากสภาพของการทำงานที่ดีควรประกอบด้วยเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิพอเหมาะ มีการถ่ายเทอากาศถูกต้องสุขลักษณะ เป็นต้น

แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ฝ่ายบริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอการใช้กำลังบังคับหรือการจูงใจแบบนิเสธอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำวิธีดังกล่าวไม่เป็นแรงจูงใจแบบปฏิฐานเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลจะต้องสนใจศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอและจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของ การจูงใจในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้สรรใช้เทคนิคการจูงใจได้ถูกต้องและแก้ข้อบกพร่องที่ไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้แรงจูงใจไม่ได้ผลและขวัญเสื่อมแล้วยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาอีกด้วยผู้บริหารงานบุคคลและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอในเรื่องการใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อธำรงรักษาล้ำร่วมของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามต้องการ เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานให้สมสนองวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ (บุรุษชัย จงกลณี, 2532, หน้า 56) ได้เขียนเกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจได้ ดังนี้ “ผู้บริหารหัวหน้างานหรือผู้นำมีภาระหน้าที่ในการบริหารองค์การมากมาย เช่น การกำหนดนโยบายการวางแผนการสร้างขวัญและกำลังใจหรือการลงโทษ พร้อมกันนี้จะต้องปฏิบัติตนผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ในการน้อมจิตให้ทำงานอย่างสม่ำเสมอมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นส่วนใหญ่ดำเนินการในวงจรรูจกิจเอกชนขนาดใหญ่มากกว่าในหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้เพราะในหน่วยงานของรัฐมักจะมีปัญหาด้านงบประมาณประกอบกับ

ข้าราชการหรือคนงานของรัฐขาดความกระตือรือร้นที่จะเรียกร้องผิดกับคนงานขององค์การธุรกิจเอกชนที่ที่อำนาจต่อรองในเรื่องนี้อยู่มาก การจัดสวัสดิการในองค์การธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่จึงเกิดการเรียกร้องของคนงานอย่างไรก็ดีแม้ว่าค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการจะเป็นจำนวนไม่น้อยก็ตามแต่ประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสวัสดิการคือ กิจกรรมแรงจูงใจกับผูกพันมีผลต่อสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ นอกเหนือจากเงินเดือนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัวของพนักงานมีความสุขทั้งกายใจสุขภาพอนามัยดีมีความปลอดภัยในการทำงานมีความเจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในการหน้าที่ทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งซึ่งแสดงออกถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ ถ้าคนยังมีความผูกพันกับองค์การมากเท่าไร เขาก็จะมุ่งมั่น ทุ่มเท เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่และมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การลดลง การพัฒนาองค์การนั้นควรจะต้องสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะผลที่จะได้รับกลับมาก็คือ พนักงานจะเต็มใจและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อการทำงานให้สำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

Allen and Meyer (1984 อ้างถึงใน อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529, หน้า 35-36) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 แนวความคิด คือ

1) แนวความคิดด้านทัศนคติ แนวความคิดนี้จะมองว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า

- 1.1) ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- 1.2) ความเต็มอกเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์การ
- 1.3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์การไว้

2) แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบความสม่ำเสมอของพฤติกรรม จากการมีความผูกพันต่อองค์การในรูปการแสดงรูปแบบพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องจากเปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวรแล้วซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณา

ในลักษณะต้นทุนที่จะเกิดหรือผลประโยชน์ที่เสียไป ทฤษฎีที่เป็นแนวคิดนี้คือ ทฤษฎี Side Bet ของ Hawart, S. Becker (1960, p.32) สรุปได้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า หากเขาลาออกจากองค์การไปเขาจะสูญเสียอะไรบ้าง

3) แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็น ความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ เป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม จากการศึกษาที่บุคคลรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การ ก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เป็นความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำ ความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ใน องค์การ Kanter (1968, p.499) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ คือ ความเต็มใจของบุคคลที่ทุ่มเท พลังและความจงรักภักดีแก่ระบบสังคม เป็นความผูกพันต่อความสัมพันธ์ในสังคมที่สามารถมองเห็น ถึงความปรารถนาอันแรงกล้าในตนเอง

Sheldon (1971, p.143) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ทักษะหรือความรู้สึกที่ สมาชิกมีต่อองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของบุคคลกับองค์การและ Steers (1977, p.46) ให้ แนวคิดความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า เป็นความรู้สึกของพนักงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การอื่น และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงาน ขององค์การ ส่วน Steers and Porter (1983, p.442) มีแนวคิดกว้างขวางว่าความผูกพันต่อองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวความคิด คือ

1) ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ โดยที่บุคคลจะนำ ตนเองไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและผูกพันต่อองค์การในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การเพื่อไปสู่ เป้าหมายขององค์การ

2) ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรม ปัจจัยความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์การ เช่น การได้รับความนับถือเป็นผู้อาวุโส การได้รับ ค่าตอบแทนสูงจึงมีความผูกพันต่อองค์การ โดยไม่ต้องการเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การถ้า ละทิ้งไปทำงานที่อื่นก็ไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์การไป

ภรณ์ กิรติบุตร (2529, หน้า 99) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของ สมาชิกที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์การ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าความ ผูกพันทางกายภาพ หรือแค่เพียงการดำรงอยู่ในองค์การเท่านั้น เพราะนั่นรวมไปถึงการที่สมาชิกมี ความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเอง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 38-39) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อ พฤติกรรมดังต่อไปนี้

1) การขาดงาน เชื่อว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีแรงจูงใจที่จะมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่ำ

2) ความตรงต่อเวลาในการทำงาน

3) การเปลี่ยนงาน เชื่อว่าความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดถึงอัตราการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงงานของสมาชิกในองค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรไว้หลากหลาย สอดคล้องและใกล้เคียงกันและมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้มากมายหลากหลายที่คนละกัน

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ได้มีผู้ให้นิยามไว้หลายรูปแบบซึ่งโดยภาพรวมแล้วความผูกพันต่อองค์กร เป็นเรื่องของความเกี่ยวพันระหว่างบุคคลกับองค์กรที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งอาจมีความหมายแตกต่างกันไปตามตัวแปร มีผู้นิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

Marsh & Mannari (1977, p.57) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และการประเมินองค์การในทางที่ดี

Mowday, Porter & Steers (1979, p.27) ให้ความหมาย ของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความสัมพันธ์ที่แนบแน่นที่บุคคลมีต่อองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

- 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
- 2) มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
- 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

Steers (1977, p.46) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร ความผูกพันขององค์กรจะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นเจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร คือ มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มที่ในฐานะตัวแทนขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร คือ บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

Richard, M. Steers and Lyman, W. Porter (1983 อ้างใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551, หน้า 13) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งใน 3 ขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการเกี่ยวกับพันธกิจ (Organizational attachment) ได้แก่

1) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

2) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational attachment, Organizational memberships) ทั้งนี้ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จะนำผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กรมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3) การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวกับพันธกิจ (Organizational attachment process) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือออกจากองค์กร

Steers & Porter (1983, p. 125) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรกลุ่มคนหลายกลุ่ม พบว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร โดยนิยามไว้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1) แนวทางแรกให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผลมาจากการลงทุนลงแรงในองค์กรจนมีผลงาน และไม่สามารถที่จะถอนทุนเหล่านั้นกลับคืนมาได้ การสร้างผลงานไว้ในองค์กรทำให้เกิดพันธะหรือความผูกพัน โดยใช้เหตุผลในเชิงเศรษฐศาสตร์เข้ามาอธิบายว่า บุคคลยิ่งลงทุนลงแรงให้กับองค์กร ก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กร

2) นิยามของความผูกพันต่อองค์กรอีกแนวหนึ่งมุ่งเหตุผลเชิงทัศนคติ และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กรเป็นการหล่อหลอมความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร เรียกว่า ความ

ผูกพันเชิงความรู้สึก (Affective commitment) ซึ่งเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Richard, M. Steers and Lyman, W. Porter (1983, pp.442-443) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่น และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การโดยค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การค่านิยมจะถูกระบุไว้ภายในเป้าหมายคือคำขวัญองค์การลักษณะของค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผลก่อให้เกิดผลดังนี้

- 1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
- 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
- 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสมทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

การสร้างความผูกพันในงานของพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

- 1) เป้าหมายของงาน (Focus work) ประกอบด้วยความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align effort with strategy) คือ ในการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถ ความถนัดของพนักงานกับกลยุทธ์ ทั้งนี้ พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์การคาดหวัง และได้รับรู้ถึงผลกระทบกับงานการมอบอำนาจ (Empowerment) คือ พนักงานมีอำนาจที่เหมาะสมที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและจัดการงานของตนเอง

- 2) ค่านิยมของบุคคล (Individual value) เป็นแผนการพัฒนา (Development plans) คือ พนักงานต้องมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน การสนับสนุนและการยอมรับ (Support and recognition) คือ พนักงานได้รับปัจจัยที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนองค์การต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน

3) การสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal support) ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การมีความร่วมมือกันในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้ ความร่วมมือกัน (Collaboration) คือ การมีความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างกลุ่ม การร่วมกันในการแก้ปัญหา และการมีเป้าหมายร่วมกัน

จากคำจำกัดความต่าง ๆ จึงได้สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การ Richard, M. Steers and Lyman, W. Porter (1983, pp.442-443) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1) ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรที่กำหนดโดยเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์การ มีความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดในที่ตนเองทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีพฤติกรรมดังนี้

1.1) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์การโดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบตรงต่อเวลาปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบค่านิยมถึงทรัพย์สินขององค์การไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือการทำงานภายในองค์การหนึ่ง ๆ นั้นพนักงานทุกคนถือเป็นสมาชิกขององค์การซึ่งองค์การก็เปรียบเสมือนทีมขนาดใหญ่ที่พนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันดังนั้นสมาชิกทีมหรือสมาชิกขององค์การก็ควรปฏิบัติตนให้เป็นสมาชิกที่ดีและเป็นสมาชิกขององค์กรที่ดีด้วย

1.2) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) หมายถึง ท่าทางหรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งการทำงานในองค์การนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันสิ่งทีบุคคลหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นดังนั้นการสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อื่นจึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

1.3) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงานไม่ใช่อารมณ์ เมื่อเกิดความขัดแย้งไม่ทำให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายออกไปเมื่อมีการถกเถียงหรือช่วยจากบุคคลอื่นมีความเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่นและจัดข้อมูลข่าวสารให้ผู้ที่ต้องการเกี่ยวกับตารางการทำงาน

2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ หมายถึง การยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิด และสิ่งต่าง ๆ ให้แก่การทำงาน

อย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่ง จะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวมโดยมีพฤติกรรม ดังนี้

2.1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย และความตั้งใจที่ช่วยเหลือบุคคลในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหน้ากัน เช่น ช่วยแนะนำงานให้เพื่อนใหม่ ช่วยเหลือเพื่อนที่ต้องทำงานหนัก

2.2) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Generalized compliance) เป็นพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการมากกว่าเป็นรูปแบบของตระหนักรู้ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์กับคนใด คนหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงแต่เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นทางอ้อมในเรื่องเกี่ยวกับระบบการทำงานใน องค์กร เช่น การตรงต่อเวลาการไม่ใช้เวลาทำงานไปกับเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่ได้รับประโยชน์พฤติกรรม เหล่านี้มีบางสิ่งคล้ายคลึงกับการให้ความร่วมมือหรือการยอมรับบรรทัดฐานที่กำหนดว่าพนักงานที่ดี ควรจะต้องปฏิบัติตนอย่างไร

2.3) พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual initiative) เป็นการติดต่อ สื่อสารในสถานที่ทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของกลุ่มและบุคคล

2.4) พฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Organizational participation) เป็นความสนใจ ในเหตุการณ์ขององค์กรแนะนำความคิดเห็นพื้นฐานเกี่ยวกับมาตรฐานพฤติกรรมที่มีความถูกต้อง โดยเก็บ ข้อมูลอธิบายผ่านความรู้สึกรับผิดชอบในระบบการจัดการในองค์กรรวมทั้งให้ความสนใจใน การประชุมที่ไม่มีกำหนดการการแบ่งปันข้อมูลด้านความคิดเห็นและแนวความคิดใหม่ ๆ กับผู้อื่นและ ส่งข่าวสารที่ไม่ดีหรือข่าวสารที่สนับสนุนแนวคิดที่คนไม่ชอบเพื่อใช้ขัดแย้งกับความคิดของกลุ่ม

3) ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป หมายถึง ความต้องการ ที่จะอยู่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่คนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่วแน่ ไม่คิดหรือมีความ ต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการลาออกเพื่อไปประกอบ อาชีพอื่น หรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นโดยมีพฤติกรรมดังนี้

3.1) พฤติกรรมความภักดีต่อองค์กร (Organizational loyalty) เป็นการระบุถึง ความจงรักภักดีต่อผู้นำขององค์กรและต่อองค์กร รวมทั้งพฤติกรรมที่ช่วยปกป้ององค์กรจากการถูก คุกคาม ซึ่งช่วยให้องค์กรมีชื่อเสียงและร่วมมือกับพนักงานคนอื่น ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนความสนใจ ขององค์กร

3.2) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมของบุคคล ที่มีความอดทนต่อปัญหาหรือความไม่สะดวกสบายที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และอุปสรรคในการทำงานโดย ปราศจากความไม่พอใจ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับใน เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถ

เพื่อประโยชน์ขององค์กรและความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป ประกอบด้วย
ข้อความต่าง ๆ 15 ข้อความที่มีทั้งข้อความเชิงบวกและข้อความเชิงลบ ดังนี้

ข้อความเชิงบวก ประกอบด้วย

1. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยายามให้มากกว่าปกติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. ข้าพเจ้ามักพูดคุยกับเพื่อนของข้าพเจ้าว่าองค์กรที่ข้าพเจ้าทำงานนั้นเป็นองค์กรที่ดีมาก

3. ข้าพเจ้าจะรับงานที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายทั้งหมดถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์กร

4. ข้าพเจ้าพบว่าค่านิยมขององค์กรและข้าพเจ้ามีความคล้ายคลึงกัน

5. ข้าพเจ้าภาคภูมิใจที่คนอื่นว่าข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

6. องค์กรนี้ทำให้ข้าพเจ้าได้แสดงศักยภาพของข้าพเจ้าอย่างเต็มที่

7. ข้าพเจ้าดีใจมากที่ได้รับเลือกมาทำงานในองค์กรนี้มากกว่าที่จะเลือกองค์กรอื่นตั้งแต่

เริ่มต้น

8. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณเจ้าเป็นห่วงอนาคตขององค์กรนี้จริง ๆ

9. องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ข้าพเจ้าจะทำงานด้วย

ข้อความเชิงลบ ประกอบด้วย

1. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกจงรักภักดีกับองค์กรเพียงเล็กน้อย

2. ข้าพเจ้าสามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้เช่นกันถ้าลักษณะของการทำงานมีความคล้ายคลึงกัน

3. หากมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยจะเป็นสาเหตุให้ข้าพเจ้าออกจากองค์กร

4. ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรต่อไปอีกนานเท่าไรข้าพเจ้าก็ไม่คิดว่าข้าพเจ้าจะได้อะไรมากไป
กว่านี้

5. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าในหลาย ๆ โอกาสเป็นการยากที่ข้าพเจ้าจะเห็นด้วยกับนโยบาย
ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขององค์กรนี้

6. ข้าพเจ้าตัดสินใจผิดพลาดที่เข้ามาทำงานในองค์กรนี้

Shore & Martin (1989, p.635) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด
กับความพึงพอใจในงาน เพียงแต่ความพึงพอใจในงานจะเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานในระยะยาว
สั้น ๆ ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัววัดผลได้ในระยะยาว

Eisenberger & et al. (1990, p.52) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติ ซึ่ง
แสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึง
การถือกุศลสนับสนุนขององค์กรกับผลที่ตามมา คือ ความอดุสาหะของสมาชิกและความเต็มใจที่จะ
ทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร

Sheldon (1995, p.12) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติของ ผู้ปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้น ๆ กับองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลพิจารณาจาก การลงทุนของเขาในองค์กร เช่น อายุ กำลังแรงงาน ตลอดเวลาที่เขาปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้เขาสูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานในที่อื่น ๆ แต่สิ่งที่เขาสูญเสียไปจากการลงทุนนั้นจะส่งผลตอบแทน กลับคืนมา ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของความอาวุโสในงาน ระดับตำแหน่งหน้าที่ การได้รับการยอมรับ การได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น การได้รับสิทธิพิเศษ ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานดังกล่าวมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้ลงทุนน้อยกว่า นอกจากนี้การมีส่วนร่วมทางสังคมจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

O'Rielly & Chatman (1986, p.493) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทาง จิตใจที่บุคคลมีความรู้สึกต่อองค์กร สะท้อนถึงระดับที่บุคคลแสดงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือยอมรับในคุณลักษณะและเป้าประสงค์ขององค์กร

Daily & Fogel (1988, p.53) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกเห็นพ้องกับ เป้าหมายขององค์กร ความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร และ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการก่อ ร้างนานกว่าความพึงพอใจในงาน และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีความยั่งยืนไม่เปลี่ยนแปลงโดยง่าย

Mathiew & Zajac (1990, p.171) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกยึดมั่น หรือสัมพันธ์เกี่ยวโยงของบุคคลกับองค์กร

Northcraft & Neale (1991, p.290) ได้ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพลังของ ความสัมพันธ์ในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกผูกพันต่อเฉพาะองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่

- 1) มีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2) มีความเต็มใจในการที่จะทุ่มเทร่างกายและความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร
- 3) มีความต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

Shermerhorn & et al. (1998, pp.98-99) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ระดับ ของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความ จงรักภักดีต่อองค์กร

Smith & et al. (1983, p.653) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร สามารถส่งผลตามมาใน แ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร นั่นคือสมาชิกจะทุ่มเททำงาน เพื่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยอาจเป็น พฤติกรรมนอกเหนือไปกว่าบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยตรง (Extra role behavior) ซึ่งสมาชิก ยินดีจะทำเพื่อองค์กรโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ

Porter & Smith (1998, p.62) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความผูกพันที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์กร การจะรวมความหมายไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน โดยความผูกพันนี้จะมีคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันนี้จะมีคุณลักษณะคือ ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายอย่างจริงจังในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

Etzioni (1999, p.48) กล่าวว่า ความผูกพันคือ อำนาจที่องค์กรมีเหนือพนักงานอันเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกอยู่ในธรรมชาติของพนักงาน อันนำไปสู่ความเกี่ยวข้องต่อองค์กร ลักษณะของความเกี่ยวข้องนี้จะปรากฏอยู่ใน 3 รูปแบบ จัดอันดับตามขั้นของความผูกพันจากสูงสุดจนถึงไม่มี ความผูกพันเกิดขึ้นเลย ดังนี้

1) ความเกี่ยวข้องในแง่จริยธรรม (Moral involvement) มีรากฐานมาจากความรู้สึกในแง่บวกและการปลุกฝังให้มีความรู้สึกอันแรงกล้าต่อองค์กร อันมีรากฐานมาจากความรู้ภายในต่อเป้าหมาย ค่านิยม และบรรทัดฐานขององค์กร

2) ความเกี่ยวข้องที่เกิดจากการคิดคำนวณ (Calculation involvement) จะเป็นการรู้สึกที่รุนแรงน้อยลง และมีขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่กระทำแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคลกับองค์กร บุคคลจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เมื่อบุคคลประเมินว่าเขาได้รับผลประโยชน์หรือได้รับความสัมพันธ์และเปลี่ยนที่เท่าเทียมกันกับองค์กร

3) ความเกี่ยวข้องในลักษณะที่แปลกแยก (Alimentative involvement) คือลักษณะที่ปราศจากความผูกพัน เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณบังคับโดยสถานการณ์ขององค์กร และพวกเขาไม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

หากจะกล่าวโดยสรุปแล้ว ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ คือ

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรม การแสดงออกของสมาชิกในองค์กรจะเป็นลักษณะการแสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร รู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร มีความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

2) ด้านทัศนคติของสมาชิกในองค์กร จะเป็นเรื่องของทัศนคติที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร สามารถร่วมไปในทิศทางเดียวกับองค์กร มีความสอดคล้องกัน และมีความเชื่อว่าการกระทำนั้นสามารถสนับสนุนกิจกรรมและเกี่ยวพันของตนเองที่มีให้กับองค์กร และเป็นสิ่งที่เกิด

จากการพิจารณาการลงทุน (Investment) ของคนในองค์กร ได้แก่ การลงทุนในการปฏิบัติงานและให้ผลตอบแทนคืนมาในเรื่องของระดับอาวุโสในงาน ตำแหน่งงาน

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกซึ่งแสดงถึงพฤติกรรมเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานที่มีต่อองค์กร จะเห็นได้ว่าบุคคลเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว เขาก็จะใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ที่จะอุทิศร่างกายและแรงใจในการทำงานเพื่อองค์กร และความพยายามดังกล่าวก็ส่งผลต่อผลงานของเขาให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรต่อไป

ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร

Mowday & et al. (1982, pp.25-35) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วนดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) หรือลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร จากการที่พนักงานที่มีอายุมากกว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า และมีค่านิยมในงานมากกว่า จะผูกพันต่อองค์กรมากกว่า นอกจากนี้ในกลุ่มพนักงานผู้หญิงก็มีแนวโน้มจะผูกพันมากกว่าพนักงานผู้ชายส่วนระดับการศึกษามีผลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาต่ำ จะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูง

2) ลักษณะของบทบาทและงานที่เกี่ยวข้อง (Role-related characteristics) ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทเด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่ทำงานที่มีความสำคัญ มีความขัดแย้งในบทบาทและความไม่ชัดเจนในบทบาทที่เกี่ยวข้องต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

3) ลักษณะด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural characteristics) ได้แก่ ระบบขององค์กรที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมเจ้าขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจพนักงานก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

4) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experience) ได้แก่ ทักษะคติ ที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือพนักงานที่มีประสบการณ์ที่ประทับใจในงาน เช่น ทักษะคติของกลุ่มด้านบวกในหมู่เพื่อนร่วมงาน การรู้สึกว่างค์การได้พบกับความคาดหวังของพนักงาน การรู้สึกว่างค์การสามารถไว้วางใจได้ ความรู้สึกว่างานสำคัญต่อองค์กร พนักงานก็จะมีความผูกพันกับองค์กรสูง

Streers (1977, pp.46-121) กล่าวถึง ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร โดยเสนอองค์ประกอบ 3 ข้อ ดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน รวมไปถึงระยะเวลาในการทำงานในองค์กร และ ลักษณะความต้องการของพนักงาน เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for achievement) เป็นต้น

2) ลักษณะของงาน เป็นงานที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ เช่น ผลป้อนกลับของงาน ความ มีเอกลักษณ์ของงานและโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นต้น

3) ประสบการณ์การทำงาน เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับและเรียนรู้ เมื่อเข้าไปทำงานใน องค์กร เช่น ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร และทัศนคติของ กลุ่มที่มีต่อองค์กร เป็นต้น และได้แบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ คือ

3.1) เป็นความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

3.2) ความเต็มใจและสมัครใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ถึงสามารถ เพื่อ ประโยชน์ขององค์กร

3.3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

Porter and Streers (1983, p.28) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันอย่างต่อเนื่องและพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal characteristic) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

2) โครงสร้างองค์กร (Organization characteristic) เช่น ต้องมีลักษณะที่เป็น ระบบแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมี การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเป็นทางการ

3) ลักษณะของบทบาท (Role-related characteristic) เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบมีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลกลับ การมี ความหมายของงานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทเด่นชัด ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experience) เช่น ทัศนคติของกลุ่มการทำงาน ที่มีผลต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร การรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลสำคัญ ความสามารถในการ พึ่งพาได้ และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กร

เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว มักจะเกิดผลในทางที่ดีต่อองค์กรเช่นกัน ดังเช่น Steers (1977, p.54) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่ออัตราการขาดงาน (Absenteeism) ซึ่ง จากผลการวิจัยต่าง ๆ พบว่า หากสมาชิกองค์กรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้วแนวโน้มของ อัตราการขาดงานจะต่ำลง

Mowday & et al. (1982, pp.35-42) ได้สรุปผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลอย่างน้อยใน 4 ด้าน ได้แก่

1) ความผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ทฤษฎีการจูงใจค้นพบว่า ผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน เช่น ระดับของการจูงใจ บทบาทที่ชัดเจนและความสามารถในการปฏิบัติงาน แม้เราไม่อาจคาดเดาได้ว่าความผูกพันต่อองค์การจะมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับผลการปฏิบัติงาน แต่เราสามารถคาดเดาได้ว่าความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อปริมาณของความพยายามที่พนักงานทุ่มเทให้กับงานและความพยายามนี้ย่อมจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงอย่างแน่นอน

2) ความผูกพันกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (Tenure) พนักงานที่ความผูกพันอยู่ในระดับสูงต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การยาวนานขึ้น จึงคาดเดาได้ว่าความผูกพันน่าจะมีสัมพันธ์กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และมีการค้นพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

3) ความผูกพันกับการขาดงานของพนักงาน (Absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจะมีสิ่งจูงใจหรือสิ่งเร้าให้มีส่วนร่วมและมีแนวโน้มของอัตราการขาดงานต่ำ ทั้งนี้เพราะพนักงานพวกนี้ต้องการสนับสนุนในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสิ่งจูงใจหรือสิ่งเร้าดังกล่าวจะคงอยู่แม้ว่าพนักงานนั้นจะไม่รู้สึกสนุกกับงานที่ทำ

4) ความผูกพันกับการลาออกจากงาน (Turnover) ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการลาออกจากงานได้ดีที่สุด กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะต้องการคงอยู่กับองค์กรและทำงานมุ่งไปยังเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่จะละทิ้งองค์กรต่ำ ในทางกลับกัน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การระดับต่ำ มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานสูง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทัศนคติในทางบวกซึ่งแสดงถึงความรู้สึกและพฤติกรรม เป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความเต็มใจในการยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะใช้ความสามารถของตนเองเพื่อประโยชน์ขององค์การ และผู้วิจัยเห็นว่าแนวความคิดของ Richard, M. Steers and Lyman, W. Porter เป็นแนวคิดที่น่าสนใจจะนำมาศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานเขตพื้นที่บริการและการขายเขต 16 ทั้ง 3 ด้าน คือด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ และด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพพนักงานขององค์การต่อไป

ประวัติความเป็นมาธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และดำเนินการด้วยพนักงานชุดแรกเริ่มจำนวน 21 คน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเป็นต้นมาธนาคารสามารถเจริญเติบโตและก้าวหน้าในด้านสินทรัพย์ เงินฝาก การขยายเครือข่ายสาขาและจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ณ 30 กันยายน 2550 ธนาคารมีสินทรัพย์จำนวน 1,007,865 ล้านบาท เงินฝาก 812,924 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 726,333 ล้านบาท ในด้านเครือข่ายของสาขา ณ 31 ตุลาคม 2550 มีสาขาในประเทศจำนวน 595 สาขา โดยเป็นสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 192 สาขา เป็นสาขาในส่วนภูมิภาคจำนวน 403 สาขา มีสาขาและสำนักงานตัวแทนต่างประเทศจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส สาขาฮ่องกง สาขาหมู่เกาะเคย์แมน สาขาเซินเจิ้น สำนักงานตัวแทนกรุงปักกิ่ง สำนักงานตัวแทนนครเซี่ยงไฮ้ และสำนักงานตัวแทนเมืองคุนหมิง สาขาและสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศเหล่านี้ให้บริการและส่งเสริมความสะดวกต่าง ๆ ในด้านการค้า การเงินระหว่างประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงมีการเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านสินทรัพย์ เงินฝาก การระดมเงินทุน

ธนาคารกสิกรไทยเดิมมีชื่อในภาคภาษาอังกฤษคือ TFB ย่อมาจาก Thai Farmers Bank โดยใช้ควบคู่ไปกับรูปรวงข้าวช่อเรียวยาว ๆ และเปลี่ยนมาสู่รวงข้าวแบบสไตล์โมเดิร์นกราฟฟิคสีเขียว เมื่อปี 2539 สัญลักษณ์รวงข้าวได้ปรับเปลี่ยนและมีการเพิ่มสีสันไปตามหลักฮวงจุ้ย ที่หมายถึงจะส่งเสริมให้ธุรกิจเจริญรุ่งเรืองยิ่ง ๆ ขึ้นไปจากการดำเนินธุรกิจด้านเงินฝากเป็นหลักพลิกผันให้ TFB เริ่มมีการต่อสู้ในวงการธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน จึงต้องมีการขยายธุรกิจออกไปทั้งไทยและต่างประเทศ เพื่อรองรับกับการขยายตัวของเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมีการพัฒนาองค์กรไปในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ จึงมีการปรับเปลี่ยนสัญลักษณ์ใหม่อีกครั้งมาเป็น K-Excellence โดยมีปรัชญาและปณิธานตั้งไว้เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศของธุรกิจคือ “ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คือจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินงานของเรา ด้วยบริการที่ครอบคลุมทั้งบุคคลทั่วไปและองค์กรธุรกิจ บุคลากรมืออาชีพที่เชี่ยวชาญมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมใหม่ทางเทคโนโลยี เน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงการให้บริการต่าง ๆ จากธนาคารกสิกรไทย จึงเป็นความสะดวกสบายคล่องตัวและมอบผลประโยชน์สูงสุดให้กับลูกค้า”

วิสัยทัศน์ (Vision)

เครือธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงที่สุดที่ริเริ่มในสิ่งใหม่และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นสถาบันการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า

พันธกิจ (Mission)

เป็นธนาคารที่ครบวงจร (Universal banking) ที่พร้อมให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าอย่างครบครันในจุดเดียว ซึ่งสุดท้ายแล้วสาขาของธนาคารนอกจากจะให้บริการฝาก-ถอนเงินและบริการด้านสินเชื่อที่เป็นบริการของธนาคาร โดยทั่วไปแล้วลูกค้ายังสามารถที่จะดำเนินธุรกรรมทางการเงินด้านอื่น ๆ ภายใต้อักษร K-Excellence และให้บริการลูกค้าตั้งคำขวัญที่ว่า “บริการทุกระดับประทับใจ”

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเป็น Division structure โดยประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจย่อย ๆ โดยแบ่งเป็นบริษัทย่อย ๆ ภายใต้อักษร K-Excellence โดยแต่ละเครือบริหารงานแยกโดยยึดตามนโยบายระดับองค์กรแบ่งเป็น 6 บริษัทย่อย ๆ ได้แก่

1. บริษัทธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) (K-Bank)
2. บริษัทแฟคตอริงกสิกรไทยจำกัด (K-Factoring)
3. บริษัทลีสซิงกสิกรไทยจำกัด (K-Leasing)
4. บริษัทหลักทรัพย์กสิกรไทยจำกัด (K-Securities)
5. บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทยจำกัด (K-Asset)
6. บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทยจำกัด (K-Research)

จัดแบ่งองค์การเพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมีกลุ่มงานโดยเฉพาะเพื่อดูแลลูกค้า (Customer centric) (ธนาคารกสิกรไทย, 2559)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

ศุภสิทธิ์ ภาโบรมย์ (2547, หน้า 1) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเจดับบลิวมารีออทกรุงเทพมหานคร และได้ศึกษาปัจจัยข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ อายุการทำงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งในการศึกษาได้เก็บจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป และระดับหัวหน้างาน จำนวน 270 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นอุปกรณ์การศึกษาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test และ F-test

ผลการศึกษาสรุปว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านนโยบายของบริษัทการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา สถานภาพการทำงานการได้รับการยอมรับนับถือลักษณะการปฏิบัติความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในการทำงานมีแรงจูงใจระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจในระดับมากในระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนพนักงาน และความสำเร็จในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานข้อมูลทั่วไปกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สำหรับในส่วนของ เพศ ระดับรายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95.00

นวารัตน์ พึ่งโพธิ์สภา (2552, หน้า 1) การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 2) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานทุกระดับภายในบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จำนวน 100 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พอยท์ไบซีเรียล และสัมประสิทธิ์สเปียร์แมนส์โร

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคลผลการศึกษา พบว่าประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านนโยบาย และการบริหารเงินเดือน และสวัสดิการความก้าวหน้าในการทำงานความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ แรงจูงใจด้านความพยายามความทุ่มเทความร่วมมือและความผูกพันความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่าทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวมปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารความก้าวหน้าในการทำงานความมั่นคงในการทำงานและบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

กวี แยมกลีบ (2550, หน้า 1) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิโคราช (1995) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิโคราช (1995) จำกัด ตามปัจจัยส่วนบุคคล และ แผนงานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม ซึ่งผลการวัด ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยการทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิโคราช (1995) จำกัด ตามแผนงานปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือด้านลักษณะ ของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิโคราช (1995) จำกัด (2.1) เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า ในภาพรวมและปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านความ รับผิดชอบและด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูงด้านการนิเทศด้านรายได้ด้านความสัมพันธ์และ ด้านสภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือด้านลักษณะของงานปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบายและการบริหารไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2.2) เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพสมรส พบว่าภาพรวมและ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศด้านรายได้ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพ การทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2.3) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านความก้าวหน้าปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2.4) เมื่อ เปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่าภาพรวมและปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านความ รับผิดชอบ ปัจจัยค่าจูงด้านการนิเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัย จูงใจด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูงโดยภาพรวมและ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านรายได้ด้านความสัมพันธ์และสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2.5) เมื่อเปรียบเทียบตามรายได้ต่อเดือน พบว่าภาพรวมและปัจจัย จูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้

ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2.6) เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ พบว่าภาพรวมและปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัย คำจูง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2.7) เมื่อเปรียบเทียบตามแผนกงาน พบว่าภาพรวมและปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัย คำจูง ด้านนโยบายและ การบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุเมธ ภิญาคง วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และธีรธนิษ ศรีโวหาร (2553, หน้า 1) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อุซาสยามสตีล อินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการของบริษัท อุซาสยามสตีล อินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาการจัดการที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อุซาสยามสตีล อินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท อุซาสยามสตีล อินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 227 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการ และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .05 และ .01

ผลการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 36-45 ปี มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3-6/ปวช. มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท และมีระยะเวลาในการทำงาน 11-20 ปี ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการของบริษัท อุซาสยามสตีล อินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อุซาสยามสตีล อินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พนักงานบริษัท อุซาสยามสตีล อินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภาพรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

จิรัฐา เหล่าจุม (2554, หน้า 1) การศึกษาถึงปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของบุคลากรในโรงแรมคอร์ทยาร์ดโดยแมริออท หัวหินหาดชะอำ โดยพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 36-40 ปี และพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ย 1.10-2.50 ปี จากการศึกษาพนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในภาพรวมในระดับมากที่สุด คือ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.52 เมื่อพิจารณาทางด้านจากการศึกษาข้อมูลอันดับแรก คือ ด้านการเจริญเติบโตในสายงานพร้อมกับมีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะมีให้แก่เพื่อนพนักงานทุกคน รองลงมา คือด้านการจัดการองค์การส่วนในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือมีการกระจายงานไปในระหว่างเพื่อนพนักงานอย่างเหมาะสม ยุติธรรม และสุดท้ายด้านการให้รางวัล คือสวัสดิการด้านการประกันสุขภาพรวมทั้งผลตอบแทนและการดูแลพนักงานเป็นอย่างดี ส่วนความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในโรงแรมคอร์ทยาร์ดโดยแมริออท หัวหินหาดชะอำโดยภาพรวมในระดับมากที่สุดมีคะแนนเฉลี่ย 4.61 เมื่อพิจารณารายด้านจากการศึกษาข้อมูลอันดับแรกคือด้าน Action planning index หมายถึง ความภูมิใจที่ทำงานให้กับบริษัทนี้ รองลงมา คือด้านการเป็นผู้นำหัวหน้างานหมายถึงหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานปฏิบัติต่อเพื่อนพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรม และสุดท้ายด้านการทำงานเป็นทีม คือผู้ร่วมงานของพนักงานทำงานร่วมกันได้ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ อายุงานที่ต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 และปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนาทิพย์ พลเสน (2554, หน้า 1) การศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา บริษัท เคแอลเคอินดัสตรี จำกัด งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ และ 3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายจากพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท เคแอลเคอินดัสตรี จำกัด ด้วยขนาดตัวอย่าง 295 คน การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม และความต้องการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความต้องการความมั่นคงปลอดภัยและความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในส่วนของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ

พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และแผนงานที่สังกัดต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพนักงานที่มีเพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรพนักงานที่มีสถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปวีณา กรุงพลี (2552, หน้า 1) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาปณิ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาปณิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาปณิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 3) ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาปณิ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 4) คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาปณิ มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาบทิพย์ กรดศรีใหม่ (2556, หน้า 1) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทบริการรับเหมาแรงงานแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (โดยรวม) และระดับความระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร (โดยรวม) อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานบริษัทบริการรับเหมาแรงงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีรายได้รวมต่อเดือน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกโดยต่อทุก ๆ ด้าน