

**ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร**  
**Personal Characteristics and Organizational Environments that  
Affect Employees' Commitment to Their Organizations : A Case  
Study of Financial Companies in Bangkok**

วิทยานิพนธ์  
โดย  
สุกานดา กุศลจิตสันติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต

โครงการบัณฑิตศึกษารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปีการศึกษา 2540

ISBN 974-231-050-5

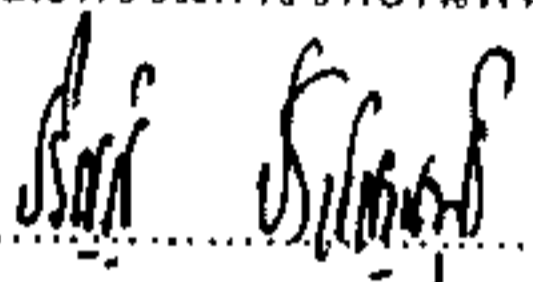
**วิทยานิพนธ์** : ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร  
: Personal Characteristics and Organizational Environments that Affect  
Employees' Commitment to Their Organizations : A Case Study of Financial  
Companies in Bangkok

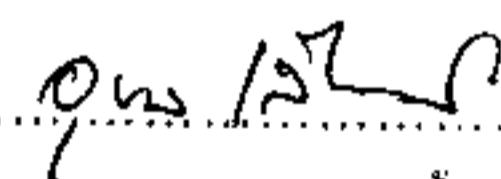
**โดย** : นางสาว สุกานดา สุภคตีสันต์  
: Miss Sukanda Suphakatisan


---

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

คณะกรรมการวิทยานิพนธ์

ลงนาม..........ประธาน  
(ผศ.ดร. ปริชญ์ ปราชญานุพร)

ลงนาม..........กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. อุบล เลี้ยววาริณ)

ลงนาม..........กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. มณีวรรณ นัตถอุทัย)

ลิขสิทธิ์ของโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## บทคัดย่อ

ปีการศึกษา : 2540

การศึกษาเรื่อง ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร และ (3) ศึกษาว่าตัวแปรใดระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ดีที่สุด

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 382 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามเพศและระดับการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และแบบวัดปลายปิด แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ (1) แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล กับแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (2) แบบวัดลักษณะงาน (3) แบบวัดลักษณะองค์การ (4) แบบวัดประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การ และ (5) แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยใช้สถิติในการคำนวณค่า คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวน (anova) ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ค่าสถิติคดโดยพหุคูณแบบรวมกับแบบขั้นตอน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

1. ระดับการศึกษาและอายุ พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปีมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปี

2. ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ความหลากหลายในงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ลักษณะองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ทศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความพึงพอใจขององค์การ และความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุด และลักษณะงานเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การรองลงมา โดยตัวแปรย่อยที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ความพึงพอใจขององค์การ รองลงมา คือ ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน และความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ตามลำดับจากมากไปน้อย

จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ คือ

(1) องค์การควรมีการปรับปรุงการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยพยายามสร้างภาพลักษณ์ในด้านความเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน และให้ความยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญกับองค์การ และพยายามให้สิ่งจูงใจที่สนองความต้องการหรือคาดหวังของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

(2) องค์การควรมีการปรับปรุงลักษณะองค์การให้เอื้ออำนวยต่องานและบุคคล คือ ลักษณะองค์การแบบประชาธิปไตย (มีการกระจายอำนาจแก่พนักงาน มีกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของและในการบริหารงาน) และควรมีการปรับปรุงลักษณะงานให้สามารถจูงใจพนักงานได้ คือ ลักษณะงานที่มีความสำคัญและท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ติดต่อกับผู้อื่น มีอิสระในการทำงานของตน โดยอาศัยทักษะที่หลากหลายในการทำงาน นอกจากนั้นองค์การควรมีการจัดประเมินผลพนักงานเพื่อจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ก้าวหน้าในสายอาชีพของคนอีกด้วย

### **Abstract**

This research is entitled **Personal Characteristics and Organizational Environments that Affect Employees' Commitment to Their Organizations : A Case Study of Financial Companies in Bangkok.**

The purposes of this research are to compare the differences between the impacts of personal characteristics (e.g., gender, marital status, achievement motive) and organizational environments (e.g., job characteristics , organizational characteristics) on employees' commitment to organizations.

Three hundred and eight financial companies' employees in Bangkok were selected by stratified random sampling method. The major findings of this research are:

1. Employees who have educational level lower than bachelor degrees and those who are older than 35 years old express higher organizational commitment than employees with bachelor degrees; or higher degrees, and those who are younger than 35 years old.
2. Skill variety, task significance, autonomy, feedback, job challenge, advancement of career opportunities, and interaction with others are significant indicators of organizational commitment levels.
3. Organizational characteristics as well as work experiences affect employees' commitment to organizations (at the significant level of .01).
4. The best indicator of organizational commitment in terms of organizational environment is work experiences, and the second best indicator is job characteristics. From 18 subvariables, the researcher finds that only 4 subvariables (organizational dependability, equity, job clarification, and feeling of importance to the organization) are significant indicators of organizational commitment respectively.

The findings above suggest that the organizations should improve their organization environment to enhance the organizational commitment of employees. Based on the findings, the improvement plan should include the following actions:

(1) The organizations should strive to create positive work experiences, that is: to ensure the employees of organization dependability; to give equity to all employees; to make employees feel important; to satisfy employees' needs and expectation; and to foster positive attitudes toward the organization.

(2) The organizations should implement their plans in which decentralization is encouraged. Rules, regulations as well as job descriptions should be made clear. Employees should be given an opportunity to own shares of the organization. They should also be given chances to voice their views. Furthermore, the organizations should assign to each employee jobs that are important and challenging; provide each employee with a chance to interact with others, while having autonomy in their jobs; equip each employee with various skills for advancement in their career paths; and give practical feedback to each employee in their job performances.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการให้คำปรึกษา แนะนำด้านความรู้และพิจารณาตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผศ.ดร. ปริณัฐ์ ปราชญานุพร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. อุบล เลี้ยววาริณ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. มณีวรรณ ฉัตรอุทัย กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ สมบัติ กุสุมาวลี ที่เคยรับปรึกษาในตำแหน่งกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร. เกศกานดา จรุงกโชค ที่ให้ความช่วยเหลือในการพิจารณาแก้ไขภาษาอังกฤษใน abstract จึงขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านและรำลึกในพระคุณตลอดไป

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก บริษัทเงินทุนทั้ง 8 แห่งที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยเฉพาะพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ รวมไปถึงฝ่ายบุคคลของบริษัทเงินทุนทุกแห่งที่ช่วยประสานงานและรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด รวมทั้งพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ไทยโอเวอร์ซีทริสต์ ที่สละเวลาตอบแบบสอบถามเพื่อให้ผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือการวิจัย และขอขอบคุณสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ให้ทุนอุดหนุนช่วยเหลือการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบใจเพื่อน ๆ และรุ่นพี่ รุ่นน้องทุกคนที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้ โดยเฉพาะ น.ส. กุญเดียน พันธุมนาวิน ที่ช่วยเหลือในด้านการค้นคว้าเอกสารประกอบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างยิ่งสำหรับคุณพ่อ คุณแม่และพี่ ๆ ทุกคน ที่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษา โดยให้กำลังใจ ให้ความเข้าใจ ช่วยเหลือ และเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จมาโดยตลอด

สุกานดา สุภคิตสันต์

## สารบัญ

		หน้า
หน้าอนุมติ		
บทคัดย่อ		i
ABSTRACT	ab	iii
ถึติกรรมประกาศ		v
สารบัญ	co	vi
สารบัญตาราง		viii
สารบัญแผนภาพ		x
สารบัญแผนภูมิ		xi
บทที่ 1 บทนำ	c1	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา		1
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา		7
3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ		7
4. ขอบเขตของการศึกษา		8
5. ข้อจำกัด		8
6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ		8
บทที่ 2 การประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง	c2-1	11
1. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร		11
2. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร		21
3. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร	c2-2	30
4. กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย		50
5. สมมติฐานของการศึกษา		50

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา</b>	<b>52</b>
1. ประชากร	52
2. กลุ่มตัวอย่าง	53
3. ตัวแปรในการศึกษา	53
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	59
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>61</b>
1. ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล	62
2. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับ ความผูกพันต่อองค์การ	66
3. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ	71
4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ	75
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>78</b>
1. สรุปผลการวิจัย	79
2. อภิปรายผลการวิจัย	83
3. ข้อเสนอแนะ	107
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>119</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>130</b>
ภาคผนวก ก	131
ภาคผนวก ข	132
<b>ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์</b>	<b>141</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานจากอดีตมาสู่ปัจจุบัน	1
2 จำนวนประชากรแบ่งตามเพศและขนาดของสถานประกอบการ	52
3 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ	66
4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพสมรส	66
5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา	67
6 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาต่างกัน 3 กลุ่ม เป็นรายคู่	67
7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ	68
8 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุต่างกัน 3 กลุ่ม เป็นรายคู่	69
9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน	70
10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเงินเดือน	70
11 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร	71
12 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร	72
13 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์กร กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร	73

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร	74
15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และ ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การ ความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร	75
16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เมื่อให้คะแนนความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครเป็นตัวแปรตาม โดยเลือกใช้ ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	76

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์กร	17
2 THE JOB CHARACTERISTICS MODEL	31
3 พฤติกรรมอันเกิดจากกระบวนการคาดหวังของบุคคล	45

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 จำนวนของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	62
2 จำนวนของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพสมรส	62
3 จำนวนของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา	63
4 จำนวนของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	64
5 จำนวนของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน	64
6 จำนวนของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเงินเดือน	65

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน สภาพการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นมากมาย ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาหน้าไปอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร คือ การแข่งขันระหว่างองค์กรที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยน แสวงหากลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด นำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนและแย่งชิงบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ และส่งผลกระทบต่อคนในแง่ของการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานจากอดีตมาสู่ปัจจุบัน

ค่านิยม	อดีต	ปัจจุบัน
1) ทรยศต่อนายจ้าง	มีทรยศต่อนายจ้างว่าเป็นผู้อุปถัมภ์	นายจ้างได้เปลี่ยนเป็นผู้จ้าง ซึ่งแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันกับลูกจ้าง
2) ทรยศต่อหัวหน้า	มีทรยศต่อหัวหน้าว่าเป็นผู้ชี้ชะตาของลูกน้อง	หัวหน้าได้เปลี่ยนเป็นผู้นำที่มีทักษะในการทำงาน และพิจารณาผลงานของลูกน้องตามหลักเกณฑ์ ซึ่งชี้แจงแสดงเหตุผลเป็นที่ยอมรับกันได้
3) ทรยศต่อองค์กร	มีทรยศต่อองค์กรว่าเป็นเสมือนสถานที่ทำงานตลอดชีพ	องค์กรเป็นสถานที่เรียนรู้ และหาประสบการณ์ เพื่อก้าวกระโดดไปที่อื่นเมื่อมีโอกาส และความก้าวหน้าที่ดีกว่า
4) ความคาดหวังของคนทำงาน	สภาพแวดล้อมในองค์กรมีลักษณะไม่เป็นทางการ และมีความสัมพันธ์ นันทนาการ	ความคาดหวังเป็นไปในลักษณะการแลกเปลี่ยนหรือต่างตอบแทนผลประโยชน์กัน

คำนิยาม	อดีต	ปัจจุบัน
4) ความคาดหวังของคนทำงาน	หรือผู้อุปถัมภ์ค่าจ้างกัน เช่น ฌีปุ่น ความภักดีต่อองค์กรมีอยู่สูง ความคาดหวังจากองค์กรเป็นไปในลักษณะการยอมรับเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	และกันมากขึ้น ทำให้การยอมรับสภาพความยากลำบากน้อยลง มีการต่อต้านเรียกร้องผลประโยชน์เพิ่มขึ้นเพื่อพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของตน และคาดหวังให้องค์กรปฏิบัติต่อตนอย่างยุติธรรม (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2537)
5) ทัศนคติต่องาน	ต้องการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ เลือกทำแต่างง่าย ๆ ต้องการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบงานเบา ๆ และต้องการทำงานที่ไม่ต้องเสี่ยง แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจเป็นอันดับแรกแม้จะไม่มีความสุขในการทำงานก็ตาม (ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2530, กรองแก้ว อยู่สุข 2537)	ต้องการความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ ต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับ มีโอกาสควบคุมหรือบังคับบัญชาผู้อื่นบ้าง ได้พัฒนาและเรียนรู้ในสิ่งที่ตนต้องการและสนใจ รวมไปถึงต้องการมีเวลาว่างจากการทำงานเพื่อหาความสนุกสนานเพลิดเพลิน (กรองแก้ว อยู่สุข 2537, วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2538)

ที่มา : ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2530), วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538), กรองแก้ว อยู่สุข (2537), เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537)

นอกจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ตกต่ำลง ประกอบกับกระแสของธุรกิจที่ไร้พรมแดน โดยเฉพาะกระแสเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แนวโน้มของธุรกิจในระยะใกล้หรือในอนาคตได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการรักษาคน (พนักงาน) ก็จากในอดีตองค์การพยายามที่จะรักษาพนักงานทุกคนไว้ให้นาน แต่ในปัจจุบันหรืออนาคตองค์การจะรักษาเฉพาะกลุ่มคนที่เก่งและมีความสามารถ มีการพยายามมองหาแนวทางเพื่อลด

ขนาดหน่วยงาน สังเกตเห็นได้จากในองค์การบางแห่งมีการจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานให้น้อยลง และกำจัดกลุ่มที่มีประสพการณ์มากหรือที่ได้รับค่าตอบแทนสูง เช่น การปลดก่อนเกษียณ และการไล่ออก (Reichheld 1996) ซึ่งคณิศ เทียนพูน (2539) ได้กล่าวถึง องค์การธุรกิจบางแห่งที่ได้ นำกลยุทธ์การลดขนาดของหน่วยงานไปใช้โดยมุ่งเน้นเรื่องการลดคนเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงการ ปรับปรุงค่าจ้างให้เพิ่มขึ้น ถือได้ว่าเป็นการนำกลยุทธ์การลดขนาดหน่วยงานไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง และ ไม่ก่อให้เกิดการลดขนาดของต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายคงเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะการลด จำนวนคนถือเป็นเพียงผลพลอยได้และเป็นสิ่งที่องค์การควรหลีกเลี่ยงเป็นอันดับแรก ซึ่งจะนำไปสู่ผลเสียอย่างมากมายแก่องค์การ การลดขนาดของหน่วยงานที่ถูกวิชีควรเน้นที่การลดงาน โดยองค์การธุรกิจยังสามารถแข่งขันได้

การที่องค์การธุรกิจได้ลดจำนวนคนขององค์การ จะส่งผลกระทบต่อทั้งพนักงาน และองค์การ ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ คือ พนักงานจะทำงานโดยไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจลดต่ำลง เพราะองค์การแสดงให้เห็นถึงความไม่มั่นคงของการจ้างงาน พนักงานจึงเกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจและมีความกังวลใจ ดังที่ John Case ได้เขียนบทความใน วารสารของบริษัท ที่กล่าวถึง ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน พนักงานทำงานเพื่อตนเองไม่ใช่เพื่อ องค์การ หรือมุ่งความสนใจไปที่ความปลอดภัยและอาชีพของคนมากกว่าความสำเร็จของธุรกิจ เพราะองค์การไม่สามารถรับประกันได้ในงานที่บุคคลทำในองค์การแห่งนั้น และในแง่ของความ ผูกพันต่อองค์การ พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดว่าบุคคลที่ไม่มองหางานใหม่ในขณะที่ทำงานกับ องค์การแห่งหนึ่ง ถือว่าเป็นคนโง่ จึงทำให้พนักงานที่เก่ง มีความสามารถ และเป็นคนดีจะมองหาผู้ ทางเพื่อจะย้ายงาน โดยไม่มีความคิดที่จะอยู่กับองค์การแห่งนั้นนานนัก นอกจากนั้นการลดคนยัง ส่งผลกระทบต่อองค์การในแง่ของค่าใช้จ่ายและผลผลิต การลดคนอาจก่อให้เกิดการลดค่าใช้จ่าย แต่เป็นเพียงในระยะสั้น ในระยะยาวไม่ได้ก่อให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายใด ๆ และยังเป็นการเสียค่าใช้จ่ายในระดับสูงขึ้น ส่วนผลผลิตที่ได้รับกลับตกต่ำลง (Reichheld 1996) ดังจะกล่าวถึงต่อไป

ในทางตรงกันข้าม การตระหนักถึงการรักษาพนักงานซึ่งมีความสำคัญอย่างมาก ดังที่ Henry Ford ได้กล่าวว่า แนวทางเดียวที่องค์การจะได้รับผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ คือ การจ่ายเพิ่ม ขึ้นในระดับสูงเพื่อรักษาและให้บริการแก่มนุษย์ที่อยู่ในกลุ่มคนระดับสูง คือ เป็นคนเก่ง มีความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางใหม่ของการดำเนินธุรกิจที่ควบคุมทั้งรายได้และค่าใช้จ่าย คือ เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ไม่ใช่การควบคุมเพียงค่าใช้จ่ายอย่างเดียวเหมือนแนวทาง การดำเนินธุรกิจในอดีต สำหรับการรักษาพนักงานซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางและวิธีการมากมาย กลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การสร้างความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์มากมายต่อ องค์การ คือ ความผูกพันต่อองค์การนำไปสู่การรักษาลูกค้าหรือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาอย่างมากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นได้ระหว่างพนักงานกับ

ลูกค้า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นพนักงานที่มีประสพการณ์ในการเลือกลูกค้าที่ดี ช่วยในการรักษาลูกค้าและทำให้ลูกค้ามีความผูกพันต่อองค์กรด้วย ดังนั้น การสูญเสียพนักงาน ไปจึงเท่ากับเป็นการสูญเสียลูกค้าไปด้วย นอกจากนั้น พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรยังได้มีโอกาสเรียนรู้งานอย่างมาก มีความภาคภูมิใจในคุณค่าของงานที่ตนสร้างขึ้น จึงทำให้สามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมาก นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ประหยัดค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะการจ้าง งานและฝึกอบรม ถือเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรในทางด้านผลผลิตหรือผลิตภาพที่ได้รับ โดยมี การศึกษาพบว่า ห้างสรรพสินค้าที่มีการลาออกต่ำจะมีกำไรสุทธิสูงกว่าร้อยละ 50 ของห้างสรรพ สินค้าที่มีการลาออกสูง และจะก่อให้เกิดผลเสียมากขึ้น ถ้าพนักงานลาออกไปอยู่บริษัทคู่แข่ง ซึ่ง สาเหตุหนึ่งที่ทำให้กำไรต่ำลง เกิดจากพนักงานที่ไม่มีประสพการณ์ ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตที่ยั่งยืน คือ การปรับปรุงพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความทนทาน และยากที่ องค์กรอื่นจะเลียนแบบได้ (Reichheld 1996)

จากผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้เกิดเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับ คน และมองเห็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องรักษาทรัพยากรมนุษย์ของตน เพราะทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรแต่ละคนเปรียบเสมือนทุนที่องค์กรได้ลงไป คือ การใช้ทุนทรัพย์ และเวลา ในการคัดเลือกผู้สมัครที่ดี มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน มีการพัฒนาโดยให้การศึกษา จัดฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญและทักษะให้ ดังนั้น หากองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ไปจะ เปรียบได้กับการสูญเสียทุนไปมากมาย โดยผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่า คือ องค์กรต้องรับคน ใหม่มาทำงานแทนคนเก่าที่ออกไป และต้องฝึกอบรมให้มีความรู้ ความชำนาญทัดเทียมคนเก่า ทำ ให้องค์กรต้องใช้ทุนทรัพย์และเวลาเพิ่มมากขึ้น ในที่สุด องค์กรจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับ การรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุด และยังคงตั้งใจให้คนทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ กำลัง สติปัญญาให้แก่งานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นคือ การให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร หรือเรียกได้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรถือเป็นลักษณะของพนักงานในอุดมคตินั่นเอง (Angle & Lawson 1994)

ความผูกพันต่อองค์กร ถือเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลในองค์กร การ ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน ซึ่งประกอบ ขึ้นมาจาก ลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อมผสมผสานกัน กล่าวคือ ตัวบุคคลทุกคนต่างมีพื้นฐาน ส่วนตัวที่เป็นของตัวเองนำติดตัวเข้ามาในองค์กรขณะที่เข้ามาทำงาน ในเวลาเดียวกัน สภาพ แวดล้อมขององค์กรที่จัดไว้ก็นั้นก็มีสภาพเงื่อนไขเป็นไปในหลายลักษณะต่างกัน ทั้งแง่ลักษณะ งาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน เป็นต้น (ธงชัย สันติวงษ์ 2535)

สำหรับสังคมไทยในปัจจุบัน ปัญหาการโยกย้ายงานถือเป็นปัญหาที่สำคัญและเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นองค์กรราชการหรือเอกชนก็ตาม ในอดีตที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงกันอย่างมากมายเกี่ยวกับปัญหาการเปลี่ยนงานหรือมักเรียกกันว่า “สมองไหล” ของแรงงานจากภาคราชการหรือรัฐวิสาหกิจไปสู่ภาคเอกชน เนื่องจากภาคเอกชนมีการพัฒนาไปอย่างก้าวหน้ามากมายทั้งในแง่ของค่าตอบแทน ระบบคุณธรรม และบรรยากาศภายในการทำงาน (อมร รักษาสัตย์ 2533) ในปัจจุบัน ปัญหาสมองไหลได้ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น และในภาคเอกชนก็ประสบกับปัญหาการลาออกหรือเปลี่ยนงานอย่างมากมายของพนักงานในองค์กรเช่นกัน นอกจากนี้ ยังกลายมาเป็นปัญหาระดับชาติ คือ ปัญหาสมองไหลของคนไทยไปยังต่างประเทศ เรียกได้ว่า เป็นยุคของแพชชั่นการเปลี่ยนงานโดยแท้ เพราะคนสมัยนี้มีความคิดว่าการเปลี่ยนงานเป็นหน้าเป็นตา ยิ่งเมื่อบอกกับเพื่อนว่าตัวเองเปลี่ยนงานใหม่แล้วพร้อมกับมีนามบัตรใหม่ ตำแหน่งใหม่ กลับกลายเป็นเรื่องที่โก้หรูไปเสียอีก (ประทัด รัตนพันธ์ 2536) ส่วนคนที่ไม่เปลี่ยนงานกลับถูกมองว่าไม่มีฝีมือ ประกอบไปกับข้อเสนอที่ล่อใจ มีการทุ่มซื้อตัวกันอย่างออกหน้าออกตาอีกด้วย (ชานาญ พิมลรัตน์ 2533)

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ปัญหาสมองไหลหรือการเปลี่ยนงานของพนักงานในภาคเอกชนนั้นแสดงให้เห็นถึงความไม่ผูกพันกับองค์กรซึ่งในกลุ่มภาคเอกชนถือเป็นกลุ่มที่น่าสนใจในการศึกษา เพราะว่าภาคเอกชนมีการให้เงินเดือนที่ค่อนข้างสูง (สรูปข่าวธุรกิจ 2533) ทั้งที่มีการศึกษากันมากมาย (เช่น สุทธิชัย โมนิตสุวรรณรัตน์ 2533 , เสรี วงษ์มณฑา 2533 , สรูปข่าวธุรกิจ 2533 , อุดม โพธิ์ทอง 2533 , Forecast 2533 , ไสว นิลพรหม 2534) ที่กล่าวว่า เงินเดือนถือเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แล้วเพราะเหตุใดพนักงานในองค์กรเอกชนที่ได้เงินเดือนค่อนข้างสูงกลับมีการโยกย้ายงานกันในอัตราที่ค่อนข้างสูง

จากการศึกษาการโยกย้ายงานของภาคเอกชน พบว่า มีธุรกิจหลายประเภทที่มีการโยกย้ายงานค่อนข้างสูง คือ (1) สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคาร บริษัทเงินทุน บริษัทประกันชีวิต มีข่าวเคลื่อนไหวเรื่องสมองไหลมากที่สุด เพราะมีการขยายตัวของธุรกิจการเงิน มีองค์กรอื่นที่เกิดขึ้นใหม่จำนวนมากซึ่งมีขนาดใหญ่กว่า ให้รายได้หรือค่าจ้างตอบแทนมากกว่า และพนักงานที่ลาออกยังมีความคิดว่างานใหม่มีความท้าทายความสามารถมากกว่า และช่วยให้สามารถพัฒนาตนเองได้มากกว่างานหรือองค์กรเก่า (กองบรรณาธิการนิตยสาร Young Executive 2532) โดยเฉพาะการแข่งขันกับบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศซึ่งมีเงินลงทุน มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า และยังมีกรลบล้างภาพพจน์ กำนินิยมของระบบธนาคารที่ว่ามีระบบค่าตอบแทนสูง มีความมั่นคงมาก (สรูปข่าวธุรกิจ 2533) สำหรับกลุ่มพนักงานที่มีการลาออกมาก คือ กลุ่มนักวิเคราะห์ และฝ่ายสินเชื่อ ซึ่งการลาออกก็จะมีฤดูกาลเป็นช่วงเวลากลางปีและปลายปี โดยจะรอรับโบนัสก่อน (วาสนา อารมย์เสรี 2534) (2) ห้างสรรพสินค้า มีปัญหาการย้ายงานค่อนข้างสูง เกิดจากการ

ขยายตัวและเปิดสาขาใหม่จำนวนมาก จึงมีความต้องการแรงงานในระดับพนักงานขายและระดับบริหาร ซึ่งระดับที่เป็นปัญหาการขาดแคลนอย่างมาก คือ ระดับบริหารผู้ที่มีประสบการณ์และต้องการเป็นจำนวนมาก และเหตุผลที่สำคัญในการย้ายงาน คือ ความต้องการงานที่ให้เงินเดือนสูงกว่า (3) บริษัทเอเยนซี มีการโยกย้ายงานง่าย เพราะขอบข่ายวงกว้างมากนัก รู้จักมักคุ้นกัน มีความสัมพันธ์ต่อกันและสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เป็นสาเหตุหนึ่ง รวมไปถึงนิสัยของคนในวงการนี้ คือ มีนิสัยขี้เบื่อ อารมณ์อ่อนไหว ไม่ชอบความจำเจ ซ้ำซาก ชอบลองของใหม่ ชอบความท้าทาย ชอบการทำงานที่หลากหลาย และคนส่วนใหญ่ในวงการมักมองว่า การโยกย้ายงานเป็นเรื่องธรรมดาของวงการนี้ (กองบรรณาธิการนิตยสาร Young Executive 2532) และยังมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจส่วนบุคคลด้วย เช่น ขั้นตอนการทำงานมาก มีการแบ่งความรับผิดชอบออกเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่เข้าใจปัญหาหรืองานชัดเจนนัก (วาสนา อารมย์เสรี 2534) (4) ธุรกิจพลาสติก พบว่ามีการโยกย้ายงานเช่นกัน แม้ไม่ได้ระบุสาเหตุของการโยกย้ายเอาไว้ แต่มีแนวทางในการแก้ปัญหาโดยให้พนักงานมีสิทธิถือหุ้นของบริษัท ซึ่งเป็นตัวอย่างของบริษัทศรีไทยซูเปอร์แวร์ (วาสนา อารมย์เสรี 2534)

สรุปได้ว่า ธุรกิจหลายประเภทมีปัญหาด้านการเปลี่ยนงานด้วยกันทั้งหมด และจากการประมวลเอกสาร พบว่า สาเหตุหรือปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนงานนั้นมีอยู่ 3 ประการ คือ (1) ลักษณะงาน ลักษณะงานที่ทำให้พนักงานลาออกน้อยหรือลักษณะงานที่จะช่วยรักษาพนักงานไว้ได้ คือ งานที่มีโอกาสก้าวหน้า งานที่มีความท้าทาย งานที่มีความหลากหลาย งานที่มีความอิสระ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีการประเมินผลหรือมีการย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน งานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน (2) ลักษณะองค์กร ลักษณะองค์กรที่ทำให้พนักงานลาออกน้อยหรือช่วยรักษาพนักงานไว้ได้ คือ องค์กรที่ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น มีกฎระเบียบชัดเจน ไม่มีความขัดแย้ง มีความคล่องตัว ให้พนักงานมีสิทธิในการเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้น (3) ประสิทธิภาพการรับรู้ด้านต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงานกับองค์กรที่ทำให้พนักงานลาออกน้อยหรือช่วยรักษาพนักงานไว้ได้ คือ การรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกต่อเพื่อนร่วมงาน การรับรู้ในสิ่งที่คาดหวัง เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การรับรู้ด้านความมั่นคงขององค์กรรวมถึงขนาดและชื่อเสียงขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้อง ในแง่ของความยุติธรรม ความอิสระและระดับความรู้ความสามารถที่สูงกว่า การรับรู้ด้านความสำคัญของคนต่อองค์กร (ชลทิพย์,นามแฝง 2532 , มุกดา สุนทรรัตน์ 2532 , สุทธิชัย โฆษิตววรรณรัตน์ 2533 , เสรี วงษ์มณฑา 2533 , อุดม โพธิ์ทอง 2533 , Forecast 2533 , นิกส์ 2534 , กิตติ บุญนาค 2535 , พวงทอง แฉ่มเยื้อน 2535 , วันทนา กอวัฒนสกุล 2535 , ประทีป รัตนพันธ์ 2536)

จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ในบรรดาบริษัทเอกชนประเภทธุรกิจการเงิน บริษัทเงินทุนเป็นองค์การเอกชนที่มีการลาออกหรือเปลี่ยนงานในระดับค่อนข้างมาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร เพราะก่อให้เกิดความสับสน รวดเร็วแก่ผู้วิจัยในการติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อรวบรวมข้อมูล โดยมิสาเหตุสำคัญของการลาออกหรือเปลี่ยนงานมาจากลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งทำให้พนักงานแต่ละคนมีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร
6. เพื่อศึกษาว่าตัวแปรใดระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ ที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ดีที่สุด

## 3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะในภาคธุรกิจเอกชนกลุ่มบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ทำให้ทราบถึงแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
3. เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การต่อไป

#### 4. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องมาจากบริษัทเงินทุนถือได้ว่าเป็นองค์กรเอกชนที่มีการลาออกหรือเปลี่ยนงานในระดับค่อนข้างมาก มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 308 คน โดยปัจจัยสาเหตุที่ทำให้การศึกษา คือ ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน เงินเดือน แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ และสภาพแวดล้อมองค์กร ได้แก่ ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครกลุ่มนี้

#### 5. ข้อจำกัด

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกับกลุ่มพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ปัจจัยที่ศึกษาพบจึงอาจจะแตกต่างไปจากกลุ่มพนักงานบริษัทในเขตอื่น ซึ่งผู้ศึกษาไม่สามารถศึกษาครอบคลุมทั้งหมดได้ เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านระยะเวลาและงบประมาณในการศึกษาครั้งนี้ รวมไปถึงการได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หรือแม้แต่ว่าสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ของกลุ่มตัวอย่าง

#### 6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน เงินเดือน และแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ (หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีที่สุด ต้องการมีผลงาน ต้องการแสดงความสามารถ และทำงานเพื่อความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนามากกว่าผลตอบแทนของความสำเสร็จ)

2. ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง สภาพเงื่อนไขต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดไว้ ซึ่งจะเข้าไปในหลายลักษณะแตกต่างกัน ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานที่พนักงานปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่

- ความหลากหลายในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่มีเนื้อหาและวิธีการปฏิบัติที่กว้างขวาง และต้องใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย เพื่อให้ประสบผลสำเร็จได้

- ความมีเอกลักษณ์ในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่มีค่าอธิบายขอบเขตอย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการในการทำงานอย่างชัดเจน นำไปสู่ความสามารถที่จะแสดงผลงานได้

- ความสำคัญของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อชีวิตและการทำงานของผู้อื่นในองค์กร

- ความอิสระในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถกำหนดวิธีและแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองได้ รวมถึงมีอำนาจการตัดสินใจในงานของตนเองด้วย

- ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะงานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีโอกาได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตน โดยการย้อนกลับอาจแสดงออกโดยการให้รางวัลหรือว่ากล่าวตักเตือนเพื่อให้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

- ความท้าทายของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

- ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามความคาดหวัง ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งในแง่ของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถ

- โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสติดต่อประสานงานกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องหรือสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้

2.2 ลักษณะองค์การ หมายถึง ลักษณะของโครงสร้างหรือระบบการบริหารงานในองค์กร ได้แก่

- การกระจายอำนาจในองค์กร หมายถึง การให้อำนาจและโอกาสในการทำงาน การตัดสินใจ และความรับผิดชอบในงานของคนแก่พนักงานทุกระดับในองค์กร

- ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ หมายถึง การกำหนดกฎ ข้อบังคับขององค์กรที่สามารถทำให้พนักงานเข้าใจร่วมกันได้

- ความชัดเจนของขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน หมายถึง ระบบการบริหารงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมเป็นระบบระเบียบ ทำให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

- การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเป็นส่วนหนึ่งหรือมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร

- การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หมายถึง การที่พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการทำงานต่อผู้บังคับบัญชา

2.3 ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์กร หมายถึง ประสิทธิภาพการรับรู้ต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่

- ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร หมายถึง แนวโน้มของความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและสภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

- ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน การปกครองบังคับบัญชาโดยให้อิสระและให้อำนาจในการตัดสินใจ และแรงจูงใจต่าง ๆ เป็นต้น

- ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับบทบาทของคนในองค์กรว่าได้รับการยกย่อง การยอมรับ และการให้ความสำคัญจากหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน

- ความพึงพอใจขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานในชีวิต

- ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเท่าเทียมกันหรือความเสมอภาคในการพิจารณาความดีความชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง

3. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีต่อองค์กร โดยมีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร เกิดความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงทำให้มีความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

4. พนักงาน หมายถึง พนักงานในระดับปฏิบัติงานที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร เช่น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาไม่ว่าในระดับใดของบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

## บทที่ 2

### การประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร จะศึกษาบนพื้นฐานของแนวความคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เฉพาะในแง่มุมของความผูกพันต่อองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุที่จะทำการศึกษาคงกล่าวข้างต้น มีดังนี้

1. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.2 แนวคิดของความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.3 แนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยน
  - 1.4 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.1 ลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.2 ลักษณะองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.3 ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

#### 1. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

การพัฒนาสังคมและองค์กรในสภาพการณ์ปัจจุบันหรืออนาคต ได้ให้ความสำคัญกับแนวความคิดทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE MODEL) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับคนอย่างมาก ถือว่าคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร โดยมุ่งความสนใจไปที่ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ทัศนคติ ปทัสถาน และพฤติกรรมของพนักงาน เพราะมองว่าคนในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดซึ่งจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ และยังมีความเชื่อว่าคนส่วนใหญ่สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ มีความต้องการช่วยเหลือองค์กรอย่างแท้จริง มีความสามารถที่จะรับผิดชอบการทำงานด้วยทิศทางและการควบคุมของตนเองได้ การบริหารจึงหันมาให้ความสำคัญกับความรู้สึกนึกคิดและจิตใจของพนักงานมากขึ้น โดยใช้หลักการจูงใจพนักงานให้เกิดแรงผลักดันที่จะ

อุทิศแรงกายแรงใจให้กับงาน เพื่อให้องค์กรได้ผลงานอย่างเต็มที่และส่งเสริมความสำคัญของคนในองค์กรให้มีสถานภาพเท่าเทียมกัน ทำให้เกิดความสำนึกได้ว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับก็คือประโยชน์ที่ตนจะได้รับ โดยมีความคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจุดมุ่งหมายที่ต้องการในการรู้งใจดังกล่าว คือ การพยายามทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพื่อจะใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานให้กับองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจ (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา 2537 , Vroom & Yetton 1973 cited in Steers 1981 , Steers Ungson & Mowday 1985)

### 1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

“ความผูกพันต่อองค์กร” ได้มีการเริ่มต้นศึกษาโดย มาร์ชและไซมอน (March and Simon 1958) ในแง่มุมมองเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน โดยกล่าวว่า บุคคลจะยึดติดกับองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กร ต่อมา เบ็คเกอร์ (Becker 1960) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในเชิงแลกเปลี่ยนเช่นเดียวกัน คือ ความผูกพันเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมบางอย่างอันสืบเนื่องมาจากการที่เขาได้ลงทุนเสียเวลา และพลังงานไปกับสิ่งนั้น ๆ (side bet) ซึ่งความผูกพันนี้ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคล และกลุ่มคนตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคม Becker ได้ให้นิยามในเชิงของ SIDE BET THEORY และถือเป็นแนวทางให้กับนักวิชาการในยุคต่อ ๆ มา ดังเช่น เฮร์บีนิกและอัลโตโต (Hrebiniak & Alutto 1972) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพัน เป็นปรากฏการณ์ทางโครงสร้างซึ่งเกิดขึ้นจากผลของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในรูปของการแลกเปลี่ยนกำลังกาย กำลังสติปัญญา หรือการลงทุนในเวลาที่ผ่านมา และ แคนเตอร์ (Kanter 1974) ที่กล่าวว่า ความผูกพัน หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสังคม และมีความจงรักภักดีต่อระบบสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เป็นความสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับสังคม เชื่อมโยงระบบบุคลิกภาพความสนใจของบุคคลให้เข้ากับความสัมพันธ์ทางสังคม ทำให้สิ่งที่บุคคลต้องการสอดคล้องกับสิ่งที่บุคคลต้องกระทำ

นอกจากนั้น ได้มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของความผูกพันเพิ่มเติมในเชิงการเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน คือ ฮอลและคนอื่น (Hall et. al 1970) และเชลดอน (Sheldon 1971) ที่ให้ความหมายความผูกพัน หมายถึง กระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับองค์กรให้มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น การให้ความหมายความผูกพันนอกจากในเชิงแลกเปลี่ยนแล้วยังมีการให้ความหมายคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” ที่มีความสมบูรณ์ครอบคลุมในทุกแง่มุมมากขึ้น คือ ความหมายของ พอร์ทเตอร์และคนอื่น (Porter et. al

1974) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เกี่ยวข้องกับการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างมั่นคง และการมีส่วนร่วมในองค์การ แสดงให้เห็นถึงลักษณะ 3 ประการ คือ (1) ความเชื่อมั่น ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์การ (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป ในทำนองเดียวกัน บูชานัน (Buchanan 1974) ได้ให้ความหมายของความผูกพันที่คล้ายคลึงกัน แต่ใช้คำที่ต่างกัน โดยกล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ปัจจัย คือ (1) การแสดงตน คือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) ความเกี่ยวข้องกับองค์การ คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานตามบทบาทในงานของตนเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ (3) ความจงรักภักดีในองค์การ คือ การยึดมั่นในองค์การและปรารถนาจะเป็นสมาชิกต่อไป นอกจากการให้ความหมายของชาวต่างประเทศแล้วนักวิชาการของไทยคือ ภรณ์ กิริติบุตร (2529) ได้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันแต่แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันเป็นทางการต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางจิตใจหรือความรู้สึก (commitment) หมายถึง พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้างและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์การจะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น ถือเป็นทัศนคติที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวกต่อองค์การเต็มใจที่จะรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์การต่อไป โดยพนักงานมีความเต็มใจที่จะขอมสละความสุขบางส่วนของตน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

คำว่า “ความผูกพันต่อองค์การ” อาจเกิดความสับสนกับคำว่า “ความพึงพอใจในงาน” ซึ่งจากการศึกษา พอร์เตอร์และคนอื่น (Porter et. al 1974) ได้กล่าวถึงความแตกต่างในด้านต่าง ๆ คือ (1) ความผูกพันเป็นการสะท้อนภาพหรือความรู้สึกของบุคคลไปสู่องค์การโดยรวม ส่วนความพึงพอใจในงานมุ่งไปที่การตอบสนองของบุคคลต่องานและผลกระทบของงาน (2) ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของงาน ความผูกพันต่อองค์การมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่มีความมั่นคงเมื่อเวลาผ่านไป ส่วนความพึงพอใจในงานจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีต่อองค์การ โดยมีความเชื่อมั่น ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การจึงทำให้มีความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป

## 1.2 แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

อเล็น และเมเยอร์ (Allen & Meyer 1986) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

1. แนวความคิดในด้านพฤติกรรม (BEHAVIOR) เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง คงเส้นคงวาในการทำงานเพื่อองค์กร มีความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน เนื่องจากบุคคลจะเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นหากเขาต้องการออกจากองค์กร ซึ่งผลเสียจะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป

ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎีที่เรียกว่า SIDE BET THEORY ของ เบ็คเกอร์ (Becker 1960) โดยได้ใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ SIMPLE EXCHANGE PARADIGM ในการสร้าง SIDE BET THEORY ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่าถ้าหากคนลาออกไปจากองค์กรแล้วจะสูญเสียอะไร เนื่องจากการที่คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า “side bet” ซึ่งอาจปรากฏในรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่เสียไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เมื่อเป็นเช่นนี้ บุคคลผู้นั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว เช่น บ้านหนึ่ง บ้านอายุ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าบุคคลลาออกไปก่อนครบกำหนดเวลา ก็เท่ากับการลงทุนแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาไปโดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้น การที่คนเรานั้นได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรช้านานเท่าไร ก็เท่ากับการลงทุนของบุคคลได้สะสมเพิ่มพูนขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์กร เพราะหากตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ (Becker 1960 , Hrebiniak & Alutto 1972 , Buchanan 1974 )

2. แนวความคิดในด้านทัศนคติ (ATTITUDE) เป็นแนวความคิดที่ได้รับการศึกษาอย่างมาก นักวิชาการในกลุ่มนี้มองว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อช่วยให้เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ (Hall et. al 1970 , Sheldon 1971 , Porter et. al 1974 , Steers & Porter 1983)

3. แนวความคิดทางด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยบุคคลรู้สึกว่าจะเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร

จะต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

นอกจากแนวคิดทั้ง 3 ด้านแล้ว ยังมีนักวิชาการ คือ คริสโตเฟอร์ (Christopher 1993 อ้างจาก นัฐภูมิ วัฒนศิริพงศ์ 2537) ได้จำแนกสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็น 3 ประเภท ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ

(1) แนวคิดด้านความผูกพันที่ต่อเนื่อง (CONTINUANCE COMMITMENT) เป็นการมองว่าคนต้องอยู่กับองค์การ เพราะจำเป็นต้องอยู่ มิฉะนั้นบุคคลจะสูญเสียผลได้หลาย ๆ อย่าง ที่ควรจะได้รับจากการลงทุนของตนเองเปรียบเทียบกับความสมดุระหว่างรางวัล หรือผลที่ได้จากการที่บุคคลยังอยู่ในองค์การเทียบกับค่าครองชีพของบุคคล หากพิจารณาถึงการลงทุนของบุคคลที่มีต่อองค์การ และเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ หรือดังที่ แคนเตอร์ (Kanter 1974) กล่าวถึงความผูกพันที่เป็นเครื่องมือของบุคคล คือ บุคคลผูกพัน เพราะความผูกพันเกี่ยวข้องกับบทบาทของงาน สังคม กำไร และการให้รางวัล ถือได้ว่า เป็นมุมมองทางด้านของพฤติกรรม

(2) แนวคิดด้านความผูกพันทางจิตใจ (AFFECTIVE COMMITMENT) เป็นความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางอารมณ์ ทำให้เกิดความรู้สึกของกลุ่ม พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ด้วยกัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Kanter 1974) หรือเป็นการมองว่าคนอยู่ทำงานกับองค์การโดยไม่ลาออกเพราะมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ มีความรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์การ ความรู้สึกดังกล่าวสามารถจะพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีเมื่ออยู่ร่วมกับองค์การ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ในบทบาทงานของตนเองอย่างเหมาะสม ถือได้ว่าเป็นมุมมองทางด้านทัศนคติ

(3) แนวคิดทางด้านความผูกพันปกติ (NORMATIVE COMMITMENT) เป็นความผูกพันที่เกิดจากการประเมินว่าความผูกพันเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรกระทำจึงเชื่อฟัง กลายเป็นความจำเป็น เป็นบรรทัดฐานจะต้องผูกพัน และต้องถูกแทรกแซงโดยระบบสังคมจึงจะมีความเหมาะสม (Kanter 1974) หรือเป็นการมองว่าคนจะผูกพันหรือรักษาความเป็นสมาชิกภาพไว้ เพราะคิดว่าควรอยู่หรือเป็นสิ่งที่ควรจะทำ เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีความผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะต้องรับรู้บรรทัดฐานขององค์การ เช่น ความจงรักภักดี และความเลื่อมใสศรัทธา ต่อองค์การที่สังกัดอยู่ ถือได้ว่าเป็นมุมมองทางด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม

จากทั้ง 3 แนวคิดที่ได้กล่าวมา ทำให้มองเห็นถึงสาเหตุของการที่คนจะผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเกิดจากสาเหตุที่แตกต่างกันออกไป บางคนมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ ทั้งที่ไม่มีความจำเป็นอะไร เช่น บุคคลที่มีฐานะร่ำรวยแต่ยังคงทำงานรับเงินเดือนต่อไป ทั้งที่เงินเดือนไม่มีความสำคัญต่อเขามากนัก หรือในทางตรงกันข้ามบางคนไม่มีความปรารถนาที่จะอยู่กับ

องค์การ แต่จำเป็นต้องอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินเดือนในการใช้จ่ายดำรงชีวิตต่อไป นอกจากนั้น บางคนคิดว่า เป็นความถูกต้องเหมาะสมที่เราจะต้องผูกพันกับองค์การ ตามหน้าที่หรือภาระผูกพันที่สมาชิกพึงกระทำตอบสนองให้กับองค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การจึง เกิดได้จากหลายสาเหตุด้วยกันแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล

### 1.3 แนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยน (EXCHANGE PARADIGM)

แนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยน เป็นแนวความคิดดั้งเดิมซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์การ มีแนวความคิดว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมาในลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับการใช้เหตุผลในการประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับตอบแทน ทั้งในรูปของรางวัล และความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น”

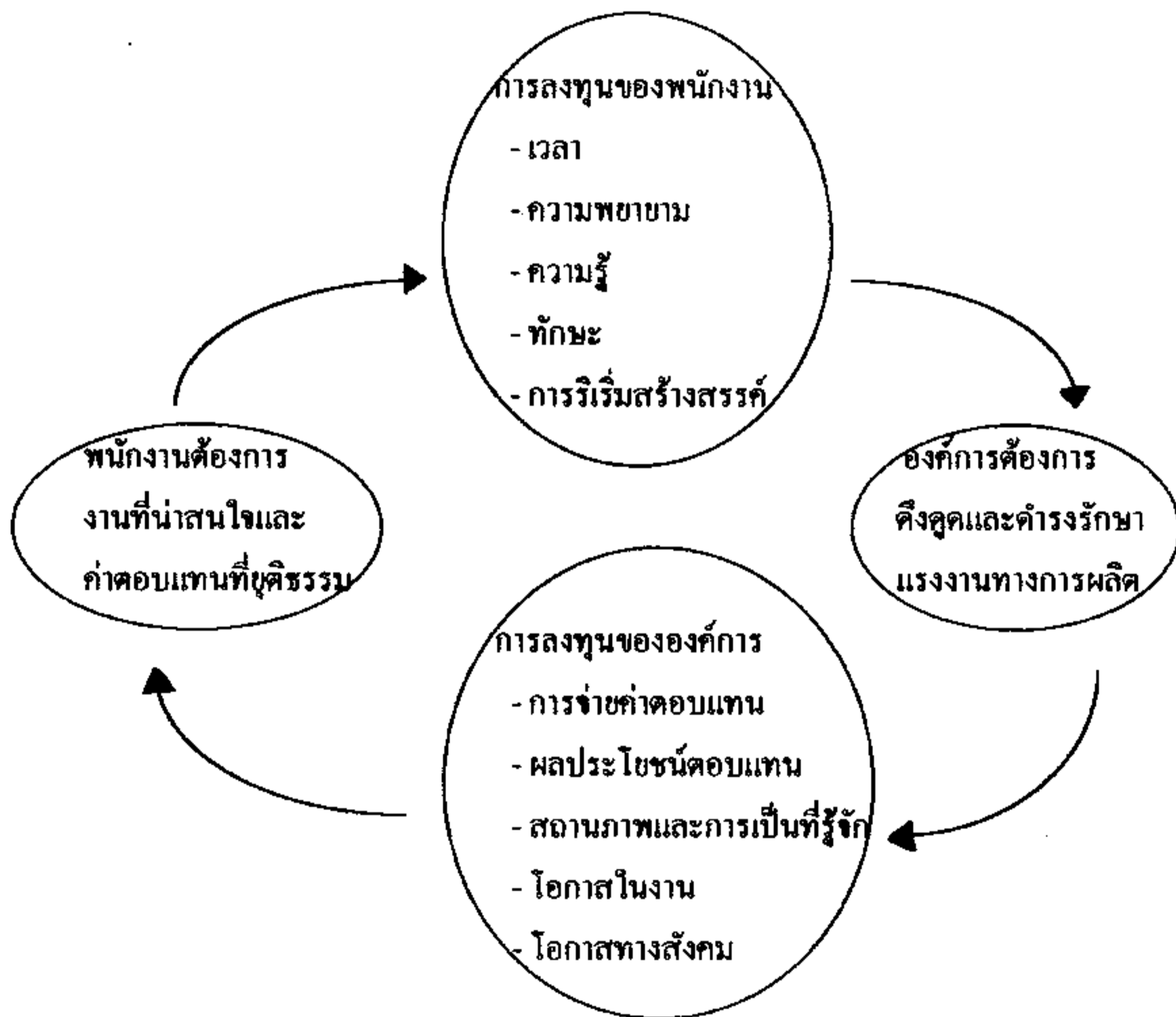
เจม มาร์ช และ เฮอเบิร์ต ไชมอน (Jame G. March and Herbert A. Simon 1958) ได้กล่าวว่า องค์การและสมาชิกที่ทำงาน จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะแลกเปลี่ยนกัน แต่ละฝ่ายจะเรียกร้อง และแสดงความต้องการต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีสิ่งแลกเปลี่ยนกันด้วยการที่องค์การมอบสิ่งสูงใจต่าง ๆ ให้แก่สมาชิก ส่วนสมาชิกจะทุ่มเทความรู้ และความสามารถเป็นการตอบแทน

ผลงานที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เรื่องความผูกพันต่อองค์การ ที่อธิบายไว้อย่างชัดเจนเป็นเรื่องของ “side bet” ของ Howard S. Becker ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดเรื่องกระบวนการต่อรอง (bargaining) ทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรม สำคัญ กล่าวถึงเรื่องการต่อรอง ระหว่างบุคคลกับองค์การ โดยการที่บุคคลมีความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้เกิดการลงทุน (side bet) (นันทนา ประกอบกิจ 2538 , พรประภา ไสวรรณ 2539) ต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ หากบุคคลไม่ตัดสินใจที่จะผูกพันต่อสิ่งนั้น อาจเกิดการสูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงจำเป็นที่จะต้องกระทำไปโดยไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่น เช่น การที่คนเราเข้าไปทำงานอยู่ในองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จะก่อให้เกิดการลงทุน (investment) ซึ่ง Becker เรียกว่า “side bet” อาจปรากฏออกมาในรูปของเวลา แรงกาย กำลังสติปัญญาที่ลงทุนไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่าง (โอกาสในการไปทำงานในองค์การอื่น) เพราะบุคคลผู้นั้นยอมหวังผลประโยชน์ ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การในระยะยาว ในรูปของบำเหน็จ บำนาญ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือ รายได้ประจำ ถ้าลาออกจากองค์การ เขาอาจจะต้องสูญเสียสิ่งเหล่านี้ จึงไม่มีทางเลือกอย่างอื่น นอกจากผูกพันต่อองค์การต่อไป ฉะนั้น การที่คนเราเลือกตัดสินใจที่จะอยู่ในองค์การนานเท่าใด ก็ยังเป็นการสะสม “การลงทุน” เพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไป จะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ได้เสียไปในเรื่องนั้น ๆ จึงตัดสินใจได้ยากในการที่จะลาออกจากองค์การ เพราะอาจสูญเสียโอกาสบางอย่าง ซึ่งอาจจะไม่คุ้มค่ากับ

ประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากหน่วยงานใหม่ ถือได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ของกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์กร ดังแผนภาพที่ 1

กล่าวได้ว่า เมื่อบุคคลตัดสินใจเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ก็คาดหวังที่จะได้พบกับสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เขาได้ใช้ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่และสามารถตอบสนองความพึงพอใจของตนเองได้ ดังนั้น หากองค์กรสามารถธำรงใจให้บุคคลบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์แล้ว บุคคลก็อยากจะทำปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป ด้วยความจงรักภักดี และมีความผูกพันต่อองค์กร ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลนั้นย่อมลดลง หรือมีความเห็นห่าง (alienation) จากองค์กรมากขึ้น

แผนภาพที่ 1 กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์กร



ที่มา : Steers (1991) : 199

#### 1.4 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากขึ้นจากนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และถ้าพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก ดังต่อไปนี้ คือ

1. อัตราการขาดงาน (ABSENTEEISM) จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ดังเช่นจากการศึกษาของ เดคอตติสและซัมเมอร์ (DeCottis & Summers 1987) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญกำลังใจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่มีความผูกพันต่ำจะผูกพันกับสิ่งอื่น (งานอดิเรก ครอบครัวหรือกีฬา) และจะมีแรงกดดันภายในน้อยในการใช้เวลาเข้าร่วมทำงานของพนักงาน (Steers 1977a) และพนักงานที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์กร (Marsh & Simon 1958) และจากการศึกษาตัวแบบของ ร็อดและสตีเยร์ (Rhodes & Steers 1990) ที่เกี่ยวกับการเข้างานของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่งซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการขาดงาน จึงถือได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายแรงจูงใจในการเข้างาน นอกจากนั้น บลาว (Blau 1986) ยังศึกษาพบว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะแสดงความเฉื่อยชาหรือการขาดงานอย่างไม่มีเหตุผลน้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

แต่ได้มีนักวิชาการตั้งข้อสังเกตว่า ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นความสัมพันธ์ทางอ้อม คือ เป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของสมาชิกในองค์กร (อนันต์ชัย กงจันทร์ 2529 , กรรัตน์ เปล่งขำ 2533) นั่นคือ ยังกล่าวได้ว่า หากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะมีอัตราการขาดงานต่ำลงหรือไม่ค่อยขาดงานมากนัก ส่วนคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักพบว่าจะขาดงานเป็นประจำ

2. อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (TURNOVER) นักวิชาการเชื่อกันว่าความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์สูงสุดหรือส่งผลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ถือเป็นตัวทำนายการลาออกที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ที่หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและไม่มีความต้องการจะโยกย้ายเปลี่ยนไปทำงานกับองค์กรอื่น (Steers & Porter 1983) นักวิชาการจึงได้ให้ความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมี

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับนายจ้างและนำไปสู่การสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์ในทางลบหรือตรงกันข้ามกับการลาออก นั่นคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความคิดที่จะลาออกต่ำ มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า (อนันต์ชัย คงจันทร์ 2529 , ปรียาพร วงศ์อนุครโรจน์ 2532 , จารุณี วงศ์กำแน่น 2537 , Grusky 1966 , Angel & Perry 1981 , Steers & Porter 1983 , DeCotiis & Summers 1987) เพราะการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันจะสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นพันธะต่อนายจ้าง ถ้าบุคคลยังมีความผูกพันก็จะยังต่อต้านสิ่งกระทบจากภายนอก (เช่น องค์กรอื่น) มาก แต่จะต่อต้านเพียงเล็กน้อยจากสิ่งกระทบภายใน (เช่น ระหว่างกลุ่มงานหรือระหว่างบุคคลในองค์กร) และสิ่งกระทบจากภายในจะยิ่งไร้ผลถ้ามีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และยังคงมีความเป็นสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรนั้นอยู่ ทำให้เกิดการเพิ่มพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในเชิงของการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Kiesler 1971 , Shore & Wayne 1993)

ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย มักจะไม่ค่อยเกิดความประทับใจต่อองค์กรที่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย (กรรณันต์ เปล่งขำ 2533) นอกจากนี้ วิลเลียมและฮาเซอร์ (Williams & Hazer 1986) ยังศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการลาออกมากกว่าความพึงพอใจในงาน หรือความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายการลาออกของพนักงานได้อย่างดี มีความเข้มแข็งกว่าความพึงพอใจ โดยเมื่อเวลาล่วงเลยผ่านไปพนักงานก็มีการผสมผสานระหว่างเป้าหมายกับองค์กรมากขึ้น (Steers 1977b) นอกจากนี้จะพบความสัมพันธ์ในเชิงผกผันหรือกลับกันของความผูกพันต่อองค์กรกับการหมุนเวียนเปลี่ยนงานแล้ว ยังพบว่าความสัมพันธ์จะเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาในการทำงานอีกด้วย (Porter et al. 1974) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามอย่างมากกับอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน จึงถือได้ว่าเป็นตัวทำนายการลาออกที่ดีตัวหนึ่ง

3. การปฏิบัติงาน (JOB PERFORMANCE) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร จากนิยามความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความพยายามอาจถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติงานที่แท้จริง ถึงแม้ว่าความพยายามอาจไม่สามารถรับประกันได้อย่างเพียงพอถึงการปฏิบัติงานที่ดีได้ในกรณีที่พนักงานนั้นขาดความสามารถหรือความเข้าใจธรรมชาติของงานที่ได้รับมอบหมาย นั่นคือ ความผูกพันต่อองค์กรอาจไม่ได้ส่งผลหรือเป็นตัวตัดสินระดับการปฏิบัติที่ชัดเจนแน่นอนนัก เพราะการปฏิบัติงานที่แท้จริงมีปัจจัยหลายอย่างที่ใช้ประกอบการตัดสิน ได้แก่ ระดับการตั้งใจ ความชัดเจนในบทบาทและความสามารถ แต่กระนั้น ความผูกพันต่อองค์กรก็จะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญไปสู่ความพยายามและอาจมีผลเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงาน แต่อาจเป็นความสัมพันธ์ทางอ้อม (Steers 1977a) โดยเชื่อมโยงความผูกพันต่อองค์กรกับการปฏิบัติงานที่เกิดจากขอบเขตของแรงจูงใจมาก

กว่าความสามารถพื้นฐานในการปฏิบัติงาน (Angle & Lawson 1994) ดังนั้น เราจึงคาดหวังว่าความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลต่อความพยายามของพนักงานที่จะใช้ในการทำงานและความพยายามจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน (Steers & Porter 1983)

4. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ORGANIZATIONAL GOAL ATTAINMENT) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความต่อเนื่องในการผสมผสานตนเองกับองค์การ และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์การ ถือเป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์การให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ และจากเหตุผลดังกล่าว บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจะมีความเกี่ยวพันหรือผูกพันอย่างมากต่องาน ซึ่งลักษณะงานจะเป็นตัวแทนทำให้บุคคลสนับสนุนกิจกรรมที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนเองสามารถจะทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ (ภรณ์ กิริติบุตร 2529 , Steers 1977b , Steers 1981) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การใช้เป็นสิ่งชี้วัดที่ดีของการมีประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากสมาชิกซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธาได้ หรือกล่าวในทางกลับกัน คือ หากสมาชิกในองค์การรู้สึกว่าตนไม่ได้รับการดูแลที่ดีพอ หรือรู้สึกไม่มีคุณค่าในองค์การของตนเองแล้วจะทำให้รู้สึกเบื่อหน่ายต่องาน ทำงานโดยไม่มีความกระตือรือร้น และลาออกจากองค์การไปในที่สุด แต่หากเป็นในกรณีที่สมาชิกขององค์การ ไม่มีความผูกพันต่อองค์การแต่กลับไม่ลาออกและเลือกที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไป ผลเสียที่บังเกิดขึ้นต่อองค์การจะมีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการที่จะต้องจ่ายให้ ผลงานที่ได้รับบรรยาการขององค์การตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งย่อมจะต้องลดน้อยถอยลงตลอดเวลา (สุวรรณิน คณานุวัฒน์ 2536 อ้างจาก พรประภา ไสวรรณ 2539)

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก เพราะทำให้้องค์การได้มาซึ่งพนักงานที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ทำให้้องค์การได้รับประโยชน์มากมาย ทั้งยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ และความเจริญเติบโตก้าวหน้าของ้องค์การต่อไป

## 2. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาของนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้มีความสนใจในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากดังที่กล่าวไปแล้ว ความผูกพันส่วนหนึ่งเกิดขึ้นมาจากประสบการณ์ในอดีต (ลักษณะส่วนบุคคล) โดยในสถานการณ์หนึ่งบุคคลอาจจะถูกกระตุ้นให้เกิดความผูกพัน แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งกลับไม่เกิดความผูกพันใด ๆ ก็ได้ (Kiesler 1971)

ลักษณะส่วนบุคคล (PERSONAL CHARACTERISTICS) เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย คุณสมบัติของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 เพศ (GENDER) ได้มีนักวิชาการต่างประเทศทำการศึกษาและวิจัยพบว่า เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศชายชอบที่จะเคลื่อนย้ายระหว่างองค์กรมากกว่าเพศหญิง (Angel & Perry 1981) และการเปลี่ยนงานของเพศหญิงน้อยกว่าเพศชายอาจเกิดจากข้อจำกัดทางอาชีพ (occupational barriers) คือ เพศหญิงต้องเผชิญและฟันฝ่ากับอุปสรรคในการที่จะได้เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรมากกว่าเพศชาย หรือโอกาสในการหางานของเพศหญิงยากกว่าเพศชาย ดังนั้น เมื่อได้มีโอกาสเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วเพศหญิงก็จะพยายามรักษาสมาชิกภาพเอาไว้ จึงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย (Grusky 1966 , Hrebiniak & Alutto 1972) แต่จากอีกมุมมองหนึ่งของ ดอดด์ แมคคิวและไรท์ (Dodd-McCue & Wright 1996) ศึกษาพบว่า เพศชายผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง เพราะเป็นผลมาจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมหรือประสบการณ์ในงานของเพศหญิงที่มุ่งเน้นบทบาททางครอบครัวมากกว่าเพศชายที่มุ่งเน้นบทบาทและความสำคัญของงาน จึงทำให้เพศหญิงได้รับการจูงใจที่จะผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าเพศชาย นอกจากนี้ ยังเกิดจากองค์กรไม่จัดสิ่งแวดล้อมในงานทางบวกให้กับเพศหญิงรวมไปถึงการที่องค์กรไม่สามารถสนองความคาดหวังของพนักงานหญิงด้วย เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการมีเพดานแก้ว ที่คอยควบคุมกันขวางไม่ให้เพศหญิงเจริญก้าวหน้าได้ในอาชีพของตน ซึ่งตรงกันข้ามกับเพศชาย คือ องค์กรมีการให้รางวัลที่เป็นเงินและตำแหน่งในการประสบความสำเร็จในงาน สภาพแวดล้อมในงานดังกล่าวส่งผลทางบวกต่อการเสริมแรงให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของเพศชายมากกว่าเพศหญิง กล่าวได้ว่า ปัจจัยเพศจะควบคู่ไปกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดให้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยบางงานของไทยที่

199416

พบว่า เพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง โดยเฉพาะลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง เช่น งานที่เน้นหนักไปในด้านความถนัดเฉพาะด้าน หรือเป็นงานที่ต้องออกไปปฏิบัติงานในชนบท บางแห่งเป็นพื้นที่อันตราย การคมนาคมไม่สะดวก (เขาวลิต ดมานนธ์ชัย 2532 , ชารุณี วงศ์กำแน่น 2537 , มุขยาณี จันทร์เจริญสุข 2538 , Glisson and Durick 1988)

อย่างไรก็ตาม ยังมีงานวิจัยที่ศึกษา พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานชายหรือหญิงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยเหล่านั้นมีความคิดเห็นว่างเกิดจากลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร (ธีระ วีรธรรมสาริต 2532 , นภาพีญ โหมาศวิน 2533 , โสภา ทรัพย์มากอุดม 2533 , อวยพร ประพฤทธิธรรม 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , ประทุม ฤกษ์กลาง 2539 , ปวีณา บุญเจริญ 2539) หรือเพศอาจเป็นเพียงรูปลักษณะภายนอกของแต่ละบุคคลเท่านั้น จึงไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างกันในแง่ของความผูกพันต่อองค์กร (DeCotis & Summers 1987)

กล่าวโดยสรุป จากข้อมูลที่รวบรวมมาเพศหญิงน่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีการย้ายงานน้อยกว่าเพศชาย แต่ในความเป็นจริงยังมีเงื่อนไขมากมายที่ไม่เอื้อต่อการย้ายงาน โดยเฉพาะการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการแบ่งแยกอาชีพของเพศหญิง จึงยากที่จะสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรของเพศหญิงเกิดขึ้นมาจากลักษณะ (แรงผลักดัน) ภายในหรือภายนอก (ดูรายละเอียดจาก มยุรี แซ่จิ่ง 2540)

**2.2 สถานภาพสมรส (MARITAL STATUS)** ได้มีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งทำการศึกษาและวิจัย พบว่า สถานภาพสมรสส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ คนที่แต่งงานแล้วหรือคนที่แยกกันอยู่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด โดยเฉพาะเพศหญิงที่แต่งงานมีครอบครัวจะมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก เพราะคนโสดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโอกาสในการเลือกการจ้างงานที่ดึงดูดใจหรือคนที่แต่งงานแล้วมีโอกาสในการเลือกงานน้อยกว่าคนโสดและยังมีภาระที่ต้องรับผิดชอบและต้องการความมั่นคงในงาน (job security) สูง (นภาพีญ โหมาศวิน 2533 , Hrebiniak & Alutto 1972) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเชิงแลกเปลี่ยนหรือกระบวนการต่อรองที่มองว่าคนแต่งงานแล้วรู้สึกว่าการที่ตนไม่ผูกพันกับองค์กรหรือถ้าต้องออกจากองค์กร จะเป็นการสูญเสียผลประโยชน์ หรือสวัสดิการที่ตนควรจะได้รับ (Becker 1960) ดังนั้น การเปลี่ยนงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อหน่วยงานใหม่สามารถให้ผลประโยชน์ตอบแทนดีกว่าหน่วยงานเก่า ซึ่งอาจจะเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ความสะดวกสบายในการทำงาน ความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งเป็นสิ่งที่หาได้ยากมากขึ้นสำหรับผู้แต่งงานแล้ว ทำให้คนแต่งงานแล้วหรือแยกกันอยู่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด

แต่ในงานวิจัยของไทยส่วนใหญ่กลับพบผลการศึกษาที่แตกต่างกันออกไป คือ ชาวลิด ตานานนท์ชัย (2532) ทำการศึกษาวิจัยพบว่า คนโสดมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่แต่งงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องออกปฏิบัติงานต่างจังหวัด คนโสดซึ่งมีความอิสระ กล่องตัวสูง จึงมีความไว้มือเอียงที่จะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่แต่งงานแล้ว นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพสมรสกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากลักษณะเฉพาะขององค์กร (ธีระ วีรธรรมสาธิต 2532 , โสภาท ทรัพย์มากอุดม 2533 , ชารุณี วงศ์กำแน่น 2537 , อวยพร ประพฤทธิธรรม 2537) ดังเช่น องค์กรราชการ ซึ่งให้ความสำคัญกับกฎระเบียบบรรยาการขององค์กรมากกว่าลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (นันทนา ประกอบกิจ 2538)

กล่าวโดยสรุป คนที่แต่งงานแล้วหรือคนที่แยกกันอยู่ น่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เพราะในสภาพปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนยังคงมีการจ้างงานโดยพิจารณาจากสถานภาพสมรสอยู่ แม้จะมีปริมาณที่น้อยลง ซึ่งจะกีดกันไม่ให้สตรีประกอบอาชีพทางอาชีพ ไม่ให้การแต่งตั้งในบางตำแหน่ง และยังมีค่านิยมและอคติในทางลบต่อการจ้างงานและต่อการทำงานของสตรีทั้งทางกฎหมาย และทางปฏิบัติ (นภัสสร ชูชุม 2537) มีการรับรู้และแบ่งแยกงานของบุรุษและสตรี คือ มักจะมองว่าบุรุษมีความสนใจและความสามารถโดยทั่วไปในลักษณะเกี่ยวกับงานที่ต้องใช้กล้ามเนื้อ เช่น งานเกี่ยวกับความแข็งแรงทางร่างกาย รวมทั้งงานที่ต้องการความชำนาญด้านเทคนิคอย่างมาก ส่วนสตรีมักจะถูกมองว่า มีความสนใจและความสามารถในงาน ด้านศิลปะ การจัดการบ้านเรือน และงานที่ไม่ต้องการความแข็งแรง หรือไม่มีความรู้ทางเทคนิค (มยุรี แซ่จิ่ง 2540) ยกเว้น ลักษณะงานบางอย่าง เช่น งานที่ต้องออกต่างจังหวัดบ่อย คนโสดมีความสะดวกและคล่องตัวกว่า จึงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่แต่งงานแล้ว

**2.3 ระดับการศึกษา (EDUCATION)** ได้มีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งทำการศึกษาและวิจัย พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงลบหรือผกผันกับความผูกพันต่อองค์กร คือ คนที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าคนที่มีการศึกษาดำ เนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงมีความคาดหวังต่อองค์กรสูง ซึ่งเป็นการยากที่องค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังได้อย่างเพียงพอ จึงมีผลทำให้คนที่มีการศึกษาสูงมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง นอกจากนี้ คนที่มีการศึกษาสูงมักมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถในการหางานใหม่ได้ง่าย หรือมีโอกาสในการเลือกงานมากกว่า (ธีระ วีรธรรมสาธิต 2532 , Hrebiniak & Alutto 1972 , Steers 1977a , Angel & Perry 1981 , Glisson & Durick 1988) และในปัจจุบัน มีองค์กรใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากและการขยายตัวขององค์กรต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการเปิดรับตำแหน่งงานมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูง ทำให้มีโอกาสในการทำงานในหลาย ๆ สาขางานได้

เพราะงานในปัจจุบันไม่ได้จำกัดสาขาเฉพาะเจาะจงมากนัก นอกจากงานที่ต้องใช้ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างหลากหลาย จึงสามารถเปลี่ยนงานได้ง่ายขึ้น (พรประภา ไสววรรณ 2539) ส่วนคนที่มีการศึกษาดำเนินการเข้าเป็นสมาชิกมากกว่าคนที่มีการศึกษาสูง ต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือผ่านขั้นตอนมากมาย (Grusky 1966)

นอกจากนี้ ยังศึกษาพบงานวิจัยที่สนับสนุนแต่มีความแตกต่างที่น่าสนใจ คือ งานวิจัยของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) พบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาปริญญาตรีจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาดำเนินการและสูงกว่าปริญญาตรี การที่ศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีกลับมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อาจเกิดจากกลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีได้รับโอกาสหรือสิ่งจูงใจที่เหนือกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังคณา โกสิยัสวัสดิ์ (2534) ที่ศึกษาพบว่าอาจารย์วุฒิปริญญาเอกมีความผูกพันต่อสถาบันมากกว่าอาจารย์วุฒิปริญญาโท เพราะมีความภูมิใจที่ได้รับมอบหมายให้สอนนิสิตในระดับสูง ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ได้ทำประโยชน์ สร้างชื่อเสียงมากกว่า และผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในบริษัทเอกชนพนักงานที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกอาจมีความผูกพันมากกว่าพนักงานที่จบการศึกษาปริญญาโท และครีตามลำดับก็ได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะบริษัทเอกชนในประเทศไทยยังไม่นิยมจ้างผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือแม้แต่ระดับปริญญาโทมากนัก โดยมีความคิดว่าคุณสมบัติของพนักงานที่จบปริญญาตรีก็เป็นการเพียงพอในการทำงาน ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรับพนักงานที่จบการศึกษาสูงมากเกินไป และยังเป็นการจ่ายค่าตอบแทนในระดับต่ำด้วย

แต่ในงานวิจัยของไทยบางชิ้นศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (โสภ ทรัพย์มากอุดม 2533 , จารุณี วงศ์กำแน่น 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538) ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะงานขององค์กรต่าง ๆ เช่น องค์กรที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ระดับสูงมาก (เชาวลิต ตานานนท์ชัย 2532) หรืออาจเป็นเพราะว่าระดับการศึกษาไม่ใช่ตัวแปรหลักที่มีอิทธิพลต่อโอกาสก้าวหน้าในงาน หรือการเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูง หรือกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และบรรยากาศขององค์กรเหมือนกัน ทำให้ระดับการศึกษาไม่ส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างกัน (บุษยามณี จันทร์เจริญสุข 2538) หรือเป็นเพราะระดับการศึกษาเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลแต่ละคน ไม่ใช่ลักษณะส่วนบุคคลที่ได้รับมาจากองค์กร อย่างเช่น ตำแหน่งงาน เป็นต้น (DeCotiis & Summers 1987)

กล่าวโดยสรุป ผู้ที่มีระดับการศึกษาดำเนินการจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง เพราะผู้ที่มีระดับการศึกษาดำเนินการจะประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับตอบแทน ทั้งในรูปของรางวัล และความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น คือ มองว่าตนจะได้รับรางวัลค่าตอบแทนในระดับสูงแล้วยังคงทำงานอยู่หรือมีความผูกพัน และจะเป็นการสูญเสียอย่างมากถ้าลาออกจากองค์กร

หรือไม่ผูกพันกับองค์กร (Becker 1960) นอกจากนั้น ในองค์กรบางประเภทที่ไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ระดับสูงมาก พนักงานที่มีอยู่จึงมีระดับการศึกษาไม่แตกต่างกันนักทำให้ระดับการศึกษาดูคล้ายกับว่าไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และอาจจะส่งผลให้ปัจจัยอื่นมีผลกระทบมากกว่า

2.4 อายุ (AGE) ได้มีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งทำการศึกษาและวิจัย พบว่า ถ้าพนักงานขององค์กรมีอายุมากขึ้น จะยังมีความผูกพันมากขึ้นด้วย เนื่องจากคนที่มีอายุมากตระหนักว่าโอกาสหรือทางเลือกในการทำงานของตนลดลง เป็นข้อจำกัดในการเลือกงานหรือเปลี่ยนงาน และคนที่มีอายุมากขึ้นมักมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง สิ่งแสวงหาจึงสูง การที่จะออกไปทำงานในองค์กรอื่นนั้นต้องได้รับสิ่งสูงใจเพียงพอ ซึ่งองค์กรอื่นอาจไม่สามารถให้ได้ ทำให้แรงดึงดูดใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรอื่นลดลง ดังนั้น การย้ายที่ทำงานของบุคคลจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่ง จะลดลงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น อายุจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร (Steers 1977a, Salancik 1978 อ้างจาก อวยพร ประพาศธรรม 2537, Angel & Perry 1981, DeCotiis & Summers 1987, Dodd-McCue & Wright 1996) หรืออาจอธิบายได้ตามแนวคิดเรื่องการลงทุนของ Becker (1960) ที่ได้อธิบายว่าอายุแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ซึ่งทำให้มีการลงทุนไปกับระบบการจ้างงานขององค์กรจำนวนมาก (Sheldon 1971, Hrebiniak & Ahatto 1972) ทำให้ผู้ที่มีอายุมากจำเป็นต้องผูกพันกับองค์กรอย่างไม่มีทางเลือก เพราะไม่เกิดความคุ้มค่าทั้งในเรื่องของรางวัลที่จะได้รับตอบแทน หรือความสูญเสียที่เกิดขึ้น

ในงานวิจัยของไทยก็ศึกษาพบในลักษณะเดียวกันว่าตัวแปรอายุส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่า บุคคลที่มีอายุมากขึ้น มักจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าเรื่องใด ๆ การทำงานในองค์กรใหม่ และสภาพแวดล้อมใหม่ จำเป็นต้องมีการปรับตัวทำให้บุคคลที่มีอายุมากขึ้น ไม่อยากเปลี่ยนที่ทำงาน จึงมีความผูกพันต่อองค์กรมาก ส่วนบุคคลที่มีอายุน้อยหรือวัยหนุ่มสาวมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ชอบแสวงหาทดลองสิ่งใหม่ ๆ ทำให้มีโอกาสเปลี่ยนงานบ่อยและมีความผูกพันต่อองค์กรได้น้อย (ธีระ วีรธรรมสาริต 2532, ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2532, นภาเพ็ญ โหมาศวิน 2533, จุรีพร กาญจนการุณ 2536, อวยพร ประพาศธรรม 2537, มุขยาณี จันทร์เจริญสุข 2538, ประทุม ฤกษ์กลาง 2539, ปวีณา บุญเจริญ 2539) นอกจากนั้น คนรุ่นใหม่มีลักษณะมุ่งที่จะได้เรียนรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนอยู่เสมอ (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย 2538) และค่านิยมของบุคคลที่มีอายุต่างกันก็มีความแตกต่างกันด้วย ในปัจจุบันบุคคลที่มีอายุน้อย ให้ความสำคัญมากกับเสรีภาพส่วนบุคคล มีความพอใจในช่วงระยะเวลาสั้น มีความเป็นตัวของตัวเองสูงมากกว่าการแข่งขัน มองถึงผลตอบแทนในระยะยาวและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (กรองแก้ว อยู่สุข 2537) ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนงานเพื่อหา

ประสบการณ์ใหม่ ๆ และความก้าวหน้าของตนเอง แสดงให้เห็นความสอดคล้องในงานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรอายุที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เพราะจากข้อจำกัดในการจ้างงานของผู้ที่มีอายุมากและค่าวิชาชีพของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไป

2.5 **ระยะเวลาปฏิบัติงาน (TENURE)** ได้มีนักวิชาการจำนวนมากทำการศึกษาและวิจัย พบว่า พนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรมานานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพราะพนักงานที่ทำงานนานมีแนวโน้มที่จะเกิดความเข้าใจของกิจการในทางที่ดี ขอมรับเป้าหมาย คุณค่า และความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเป็นเงาตามตัว และระยะเวลาที่ผ่านไปถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในตัวเอง เป็นการลงทุน (side bet) อย่างหนึ่ง ตามแนวความคิดเรื่องการลงทุนของ Becker (1960) กล่าวว่า การที่คน ๆ หนึ่งเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรต้องลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา และโอกาสที่สูญเสียบไปและขอมหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากองค์กรในรูปของสิ่งจูงใจการทำงานในระยะยาว เช่น เงินบำนาญ การแบ่งปันผลกำไร หรือสวัสดิการที่ไม่ใช่เงินเดือน และยังต้องการการพัฒนาอาชีพให้มีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น มีทักษะ ความชำนาญที่มากขึ้น ถ้าสาออกไปก็จะไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้จึงทำให้บุคคลที่มีอายุงานมากมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรน้อยลง และมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (ธีระ วีระธรรมสาริต 2532 , ปรีชาพร อนุตรโรจน์ 2532 , อนันต์ชัย กงจันทร์ 2532 , เชาวลิต ตานานนท์ชัย 2533 , นภาพัญญ โหมาศวีน 2533 , อวยพร ประพฤติธรรม 2537 , Grusky 1966 , Hall et. al 1970 , Sheldon 1971 , Hrebiniak & Alutto 1972 , Buchanan 1974 , Steers & Porter 1983) หรือกล่าวได้ว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นลักษณะส่วนบุคคลที่ได้รับมาจากองค์กร จึงส่งผลกระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร (DeCotiis & Summers 1987)

แต่ในงานวิจัยของไทยบางชิ้นกลับพบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (โสภา ทรัพย์มากอุดม 2533 , จารุณี วงศ์คำแน่น 2537, นันทนา ประกอบกิจ 2538) อาจขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น องค์กรราชการ ที่ให้ความรู้สึกมั่นคงและเห็นความสำคัญกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากกว่าองค์กรเอกชน รวมทั้งบรรยากาศขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานมากกว่าลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

กล่าวโดยสรุป ระยะเวลาปฏิบัติงานน่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เพราะระยะเวลาจะก่อให้เกิดการสั่งสมความรู้สึกความเข้าใจ และปรับตัวได้ดีมากขึ้น รวมไปถึงผลประโยชน์ที่ได้รับในอัตราค่อนข้างสูงด้วย ยกเว้นในบางองค์กรที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ ข้อกำหนด และบรรยากาศขององค์กรมากกว่าระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานจึงพยายามจะปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยอาจไม่ให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรมากนัก จึงอาจมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน

แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนานหรือระยะเวลาอันสั้นนั้นกลับมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

2.6 เงินเดือน (SALARY) ได้มีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งทำการศึกษาและวิจัย พบว่าระดับเงินเดือนหรือรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ บุคคลที่มีระดับเงินเดือนหรือรายได้ต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าบุคคลที่มีระดับเงินเดือนหรือรายได้สูง (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2532 , อนันต์ชัย คงจันทร์ 2532 , บุญยาศิ จันทรเจริญสุข 2538) และระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ยังเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานในองค์กรต่าง ๆ มีการโยกย้ายงานหรือลาออกกันมาก (ชลทิพย์, นามแฝง 2532 , Forecast 2533 , Steers 1977b) เพราะเงินถือเป็นสิ่งสำคัญ เป็นสิ่งที่องค์กรตอบแทนให้กับคนในองค์กร การที่คนทำงานมีความมุ่งหวังสิ่งตอบแทน โดยเฉพาะเงินซึ่งเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเลข วัดได้ และสามารถสนองตอบเพื่อนำไปใช้สอยในชีวิตประจำวัน (สุทธิชัย โฆษิตวรรณรัตน์ 2533 , อุดม โพธิ์ทอง 2533) ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ที่กล่าวถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเงินเดือนหรือการจ่ายค่าจ้างขององค์กรจะเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อพนักงานจะนำไปใช้จ่ายในการดำรงชีพ คือ เงินสามารถแปรหรือนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการทางร่างกายหรือความมั่นคงปลอดภัยแก่มนุษย์ นอกจากนั้น เงินเดือนยังถือเป็นสิ่งจูงใจที่แลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความผูกพันต่อองค์กร และให้พนักงานทุ่มเทความรู้ ความสามารถเป็นการตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องการลงทุนของ เบ็คเกอร์ (Becker 1960) หรือถือได้ว่าเงินเป็นรางวัลในงานอย่างหนึ่งที่ต้องการให้กับพนักงาน (Rusbult & Farrell 1983) และเงินยังเป็นสัญญาณทางสถานภาพอย่างหนึ่ง ใช้เป็นสิ่งพิสูจน์ว่าคนหนึ่งเหนือกว่าอีกคนหนึ่ง (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529)

นอกจากนั้น คนรุ่นใหม่ ยังมีค่านิยมเกี่ยวกับค่าตอบแทนในระดับสูง ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจภายนอกหรือปัจจัยดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เข้าสู่องค์กร (วิระวัฒน์ ปิ่นนิดาภิษ 2538) ดังนั้น การจะรักษาหรือดึงดูดใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไป และมีความผูกพันต่อองค์กร การให้ปัจจัยเงินหรือรายได้ก็เป็นปัจจัยหนึ่ง ถึงแม้ว่าเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งเดียวที่พนักงานต้องการก็ตาม (เสรี วงษ์มณฑา 2533 , ไสว นิลพรหม 2534 , พวงทอง เข้มเขื่อน 2535)

ในทางตรงกันข้าม มีงานวิจัยที่ศึกษา พบว่า ระดับเงินเดือนหรือผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (อังคณา โกสิยัสวัสดิ์ 2534 , จารุณี วงศ์คำแน่น 2537 , อวยพร ประพฤติธรรม 2537) ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ปัจจัยอื่นมีอิทธิพลและส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่นงานวิจัยของอังคณา โกสิยัสวัสดิ์ (2534) พบว่า อาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำมีความผูกพันต่อสถาบันไม่ต่างไปจากอาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง โดยอาจเกิดจากความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงไม่แตกต่างกันมากก็ได้

หรือคังที ชูสีพร เคชข่าและกมลระดี ไชยรบ (2536) กล่าวว่า การแก้ปัญหาโดยใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจผูกพันไว้กับองค์กร เปรียบประหนึ่งสายโซ่ที่เปราะบาง พร้อมจะขาดแยกจากกัน ต้องหมั่นเสริมเพิ่มกำลังกันอย่างไม่รู้จบ จนบานปลาย และไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลจะซื่อสัตย์มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป เงินเดือนน่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผูกพันต่อองค์กร เพราะเงินถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในปัจจุบัน และเงินยังสามารถแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้ อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการได้กล่าวว่า เงินเป็นเพียงเครื่องจูงใจที่ไม่คงทน ต้องหมั่นเสริมเพิ่มไปไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งอาจส่งผลให้เงินเดือนไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้เช่นกัน แต่โดยส่วนใหญ่ยังสามารถกล่าวได้ว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี

**2.7 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVEMENT MOTIVE)** หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีที่สุด ต้องการมีผลงาน ต้องการแสดงความสามารถ และทำงานเพื่อความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนามากกว่าผลตอบแทนของความสำเร็จ สเตียร์ (Steers 1977a) ได้วิจัยพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัว (Lau 1979 อ้างจาก ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2532) พบว่า แรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับงานในทางบวก และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการขาดงาน การเปลี่ยนงาน นอกจากนั้น ในงานวิจัยของไทย ศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ความผูกพันต่องาน และความสำเร็จ (วิสุทธิ ราตรี 2532) เพราะแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงาน มีแนวทางที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้น รู้สึกพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่องานมากขึ้นในที่สุด

แต่ในทางตรงกันข้าม Steers and Porter (1983) และพรประภา โสวรรณ (2539) มีความคิดเห็นว่า ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากสามารถทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่ต้องกระตือรือร้นมากนัก ไม่เคียดรื้อนต่อการที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ แต่ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะมีความคาดหวังต่อองค์กรสูงในความก้าวหน้าของตน หากองค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ พนักงานจะอยู่กับองค์กรต่อไป แต่ถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองได้หรือมีองค์การอื่นเสนองานที่ดีกว่า เหนือกว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะลดลงได้ง่ายหรือพนักงานอาจจะลาออกจากองค์กรไป

จากทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland 1960) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACHIEVEMENT MOTIVE) คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีที่สุด ต้องการมีผลงาน ต้องการแสดงความสามารถ มีความพยายามบากบั่นและกระตือรือร้นที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่าการกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว โดยกระทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุมาตรฐานที่พึงปรารถนาของตนเอง ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่รางวัลหรือชื่อเสียงเท่านั้น และยังคิดว่างานทุกอย่างจะสำเร็จได้ เพราะความตั้งใจจริงของตนเองเท่านั้นมิใช่เพราะโอกาสอำนวยให้ ชอบเลือกงานที่ยากพอสมควรและท้าทายความสามารถ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ชอบการแข่งขัน และเป็นคนที่มีการคาดการณ์ล่วงหน้า มีการวางแผนในระยะยาว มีความผูกพันกับอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน (อารี เพชรผุด 2529 , มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2535 , โสภณ จันทร์สวย 2536 , กรองแก้ว อยู่สุข 2537 , Robbins 1994) คนประเภทนี้จะมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพกว่าเดิม โดยได้นั้นความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่ามีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงกล่าวได้ว่า สิ่งที่จะสามารถจูงใจบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงได้นั้น คือ การให้มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล มอบหมายงานที่มีการเสี่ยงในระดับปานกลาง มีความท้าทาย ซึ่งจะช่วยกระตุ้นทำให้ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงประสบความสำเร็จได้อย่างมาก

ดังนั้น บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงน่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก และอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป โดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร ยกเว้นในการพิจารณาการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานร่วมกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความเข้าใจผิด ๆ ที่มองความผูกพันต่อองค์กรในแง่มุมของการดำรงอยู่ในองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ เพราะผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับอยู่แล้วเพียงแง่มุมเดียว ซึ่งอาจส่งผลทำให้เกิดมุมมองว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำแต่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรด้านสวัสดิการและรายได้อื่นเนื่องจากทำงานมานานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

จากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร จึงสามารถกล่าวได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่น่าจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก เช่น เพศหญิงที่แต่งงานแล้วหรือแยกกันอยู่ จบการศึกษาในระดับต่ำ มีอายุมาก โดยได้ทำงานกับองค์กรนั้นมานาน ได้รับเงินเดือนในระดับสูงและเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ลักษณะดังกล่าวนี้จะถือได้ว่าเป็นลักษณะของผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

### **3. แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม องค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร**

จากการศึกษาพบว่า นอกจากลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแล้ว ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้เกิดมาจากรูปลักษณะภายในและภายนอกของบุคคลแต่ละคนเท่านั้น แต่บุคคลที่เข้ามาในองค์กรนี้ยังมีความคาดหวังที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมในงานที่ตนได้ใช้ความสามารถและทำให้ตนพอใจโดยสนองความต้องการพื้นฐานของตน (DeCotiis & Summers 1987) หรือความผูกพันนั้นนอกจากจะเกิดจากประสบการณ์ในอดีต (ลักษณะส่วนบุคคล) แล้วยังเกิดจากสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (สภาพแวดล้อมองค์กร) ในสถานการณ์หนึ่งบุคคลอาจจะถูกกระตุ้นให้เกิดความผูกพัน แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งกลับไม่เกิดความผูกพันใด ๆ (Kiesler 1971) เรียกได้ว่า ปัจจัยทั้งสองส่วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อกัน แต่สิ่งแวดลอมในงาน (สภาพแวดล้อมองค์กร) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าลักษณะส่วนบุคคล (Dodd-McCue & Wright 1996)

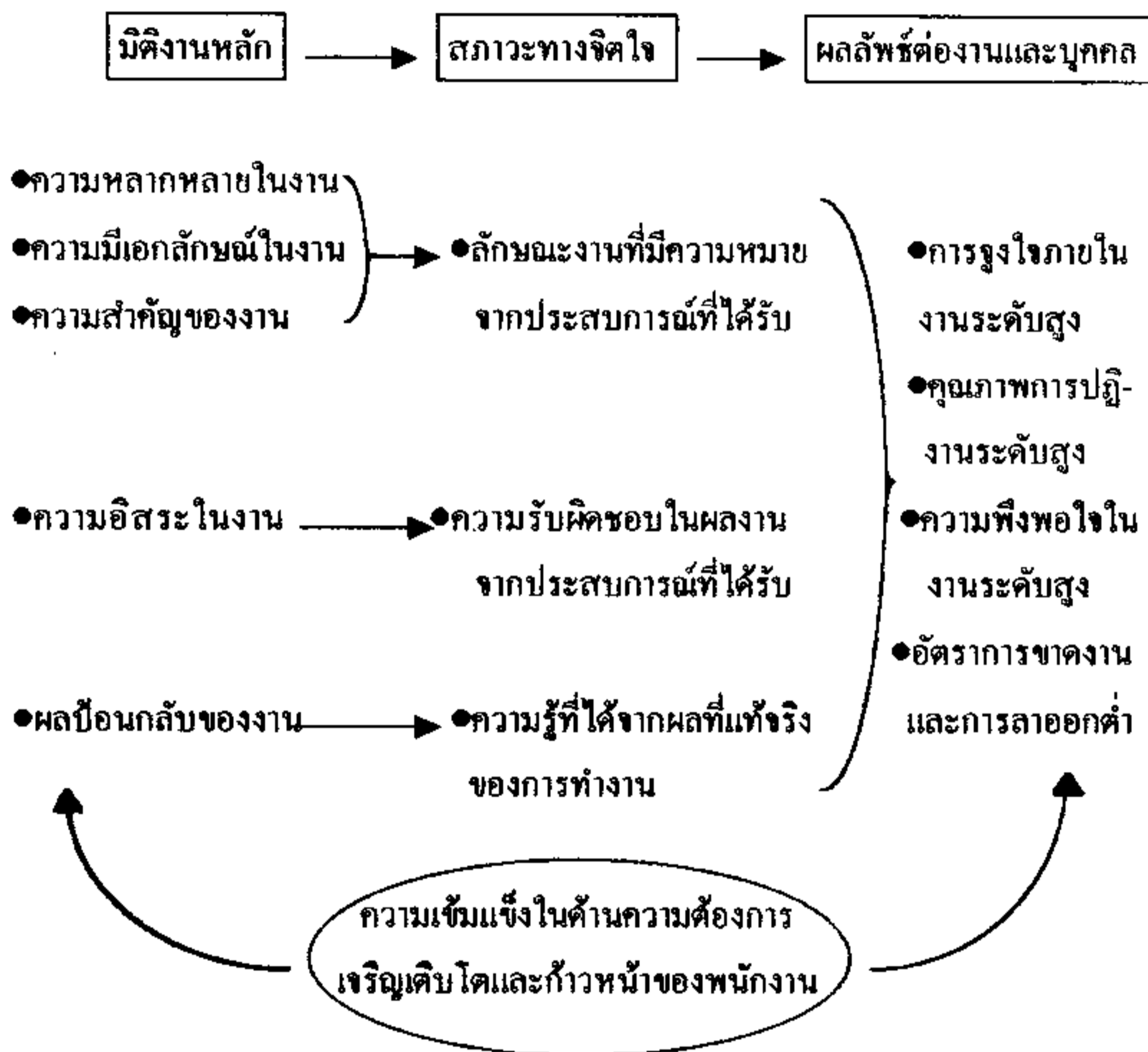
สภาพแวดล้อมองค์กร (ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS) เป็นสภาพเงื่อนไขต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดไว้ ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน สามารถแบ่งได้ 3 ส่วน คือ ลักษณะงาน ลักษณะองค์กรและประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร

#### **3.1 ลักษณะงาน (JOB CHARACTERISTICS) กับความผูกพันต่อองค์กร**

จากที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลแล้ว พบว่า ผลงานวิจัยที่ศึกษามีทั้งที่สอดคล้องและที่ขัดแย้งกัน สาเหตุหนึ่งที่ทำให้งานวิจัยมีผลที่ไม่สอดคล้องกันทั้งหมด คือ ลักษณะงานของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไป จึงทำให้เห็นความสำคัญของลักษณะงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ได้ยึดตัวแบบลักษณะงานเป็นเกณฑ์ (JOB CHARACTERISTICS MODEL) ดังแผนภาพที่ 2 ซึ่งตัวแบบนี้ได้กล่าวถึง ลักษณะงาน 5 มิติที่สัมพันธ์กันและส่งผลการสูงใจในงานระดับสูง ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในระดับสูง และมีจำนวนการขาดงาน ลาออกในระดับต่ำ ลักษณะงานดังที่กล่าวคือ (1) ทักษะที่หลากหลาย (skill variety) เป็นระดับของงานที่ต้องการกิจกรรมที่หลากหลายแตกต่างกันเพื่อพนักงานจะได้ใช้ทักษะ และความสามารถที่แตกต่างหลากหลาย (2) ความมีเอกลักษณ์ในงาน (task identity) เป็นระดับของงานที่ต้องการทำให้เกิดความสำเร็จสมบูรณ์ทั้งหมด และความสามารถในการแสดงลักษณะชิ้นงาน (3) ความสำคัญของงาน (task significance) เป็นระดับความสำคัญของงานที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตหรืองานของบุคคลอื่น (4) ความอิสระ (autonomy)

เป็นระดับของงานที่ต้องการให้ความอิสระเสรี และมีอำนาจที่จะกำหนดตารางงานและตัดสินใจขั้นตอนที่จะใช้ในการปฏิบัติตามที่กำหนด (5) ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน (feedback) เป็นระดับของการติดตามกิจกรรมในงานที่ต้องการ โดยได้รับทราบข้อมูลผลลัพธ์ของงานโดยตรงและชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Robbins 1994)

แผนภาพที่ 2 THE JOB CHARACTERISTICS MODEL



ที่มา : Robbins (1994) : 67

**3.1.1 ความหลากหลายในงาน (SKILL VARIETY)** หมายถึง ลักษณะงานที่มีเนื้อหาและวิธีการปฏิบัติที่กว้างขวาง และต้องใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย เพื่อให้ประสบผลสำเร็จได้ จากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ พบว่า ความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (โสภณ ทรัพย์มากอุดม 2533 , นันทนา ประกอบกิจ 2538) เพราะความหลากหลายในงานจะช่วยให้พนักงานหลีกเลี่ยงจากความเบื่อหน่ายในงาน และ

การเพิ่มความหลากหลายขึ้นอยู่กับความริเริ่มในงานที่ให้ไป นำไปสู่ความท้าทายในการทำงาน (Hackman & Lawler 1971) ถือได้ว่าความหลากหลายเป็นรางวัลในงานอย่างหนึ่งที่ต้องการให้กับพนักงาน (Rusbult & Farrell 1983) และทำให้เกิดความพึงพอใจ มีบทบาทในการทำงาน และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Glisson & Durick 1988) นอกจากนี้ ความหลากหลายในงาน และทักษะถือเป็นโอกาสในการจะใช้และเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้ผูกพันต่อองค์กร ได้เป็นอย่างดี (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2538) กล่าวได้ว่า ความหลากหลายในงานเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ รวมไปถึงเงินเดือน ทำให้พนักงานมีความรู้ และสามารถใช้ทักษะในงานที่หลากหลาย ความหลากหลายในงานจึงถือเป็นระบบที่ช่วยในการรักษาคนได้ในระดับสูง ดังที่องค์กรต่าง ๆ ได้พยายามสร้างระบบงานที่ทำให้เกิดความหลากหลาย เช่น การหมุนเวียนงาน (Reichheld 1996)

กล่าวได้ว่า ความหลากหลายในงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน ตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยขอนามัยของ Herzberg คือ จะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น อาจมีโอกาสดำเนินงานในสาขาอาชีพของตนหรือสาขาอาชีพอื่น นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ในที่สุด ผู้ที่ได้รับงานที่มีความหลากหลายจะถูกจูงใจให้ตั้งใจและเต็มใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ ความหลากหลายในงานยังเป็นแนวคิดการมองคนแบบทฤษฎี Y ของ McGregor มองว่า โดยธรรมชาติบุคคลจะไม่ได้มีแนวทางที่สอดคล้องหรือต่อต้านกับความต้องการขององค์กร แต่ความรู้สึกเหล่านั้นเกิดมาจากผลของประสบการณ์ในองค์กร คนมองว่างานเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น มีความพร้อมที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ สามารถทำกิจกรรมด้วยทิศทางและการควบคุมของตนเอง สามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดการจึงควรเป็นการจัดการโดยการสร้างโอกาส ปลดปล่อยศักยภาพ ขจัดอุปสรรค กระตุ้นความเจริญก้าวหน้า และให้คำแนะนํา ซึ่ง Peter Drucker เรียกว่า การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES : MBO) ซึ่งขัดแย้งกับการจัดการโดยการควบคุม (MANAGEMENT BY CONTROL) และยังทำให้เกิดแนวทางใหม่ต่อโครงสร้างองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง และการขยายขอบเขตงาน เพิ่มความหลากหลายในงานก็เป็นลักษณะงานอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น เพื่อจูงใจให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น (McGregor 1978 , Dessler 1992 , Robbins 1994) ดังนั้น ความหลากหลายในงาน ถือเป็นลักษณะงานอย่างหนึ่งที่จูงใจพนักงานให้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

**3.1.2 ความมีเอกลักษณ์ในงาน (TASK IDENTITY)** ความมีเอกลักษณ์ในงาน ประกอบด้วย ความเข้าใจในหน้าที่หรือบทบาทในการทำงาน มีกระบวนการในการทำงานอย่างชัดเจนนำไปสู่ความสามารถในการแสดงลักษณะผลงาน มีโอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์ทั้งหมดหรือครบกระบวนการ และเกิดความรู้สึกว่าคนสามารถสร้างผลงานเป็นของตัวเอง จากการ ศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ พบว่า ความมีเอกลักษณ์ในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ความเข้าใจในหน้าที่หรือบทบาทในการทำงาน และสามารถสร้างผลงานของคนได้ เป็นสิ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร (เชาวลิต ตนานนท์ชัย 2532 , โสภาท ทรัพย์มากอุดม 2533 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , Hackman & Lawler 1971 , Steers 1977a , Steers & Porter 1983) และถ้าหากหน้าที่หรือภาระที่ได้รับมอบหมายไม่ได้รับคำอธิบายให้ชัดเจน ผลงานไม่มีความเด่นชัด ก็อาจนำมาซึ่งความสับสนในการทำงานหรือเกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานตลอดจนการที่ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีจำนวนมากเกินไป ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรลดลงได้ (Glisson & Durick 1988) และยังกล่าวได้อีกว่าความมีเอกลักษณ์ในงาน คือ ระดับที่บุคคลมีส่วนทำให้งานสำเร็จ ถือเป็นลักษณะงานที่ดึงดูดคนรุ่นใหม่ได้ดี (วีระวัฒน์ ปันนิตามัช 2538) แต่ในงานวิจัยของ จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) กลับไม่พบความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างความมีเอกลักษณ์ในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นเพราะลักษณะเฉพาะขององค์กร

**3.1.3 ความสำคัญของงาน (TASK SIGNIFICANCE)** หมายถึง ลักษณะงานที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อชีวิตและการทำงานของผู้อื่นในองค์กร ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและวิจัย พบว่า หากผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีความสำคัญ จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และเป็นแนวทางในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในแนวนอน (ระหว่างกลุ่มงาน) แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้ารู้สึกว่าคุณลดบทบาทความรับผิดชอบลงหรือทำงานที่ไม่ค่อยมีความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กรจะลดลง (ธีระ วีระธรรมสาธิต 2532 , Steers & Porter 1983, Reichheld 1996) และนักวิชาการบางท่านได้ตั้งข้อสังเกตว่าลักษณะงานที่บุคคลรับรู้ว่ามี ความสำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้อื่น ถือเป็นลักษณะงานที่จะดึงดูดใจคนรุ่นใหม่ได้เป็นอย่างดี (วีระวัฒน์ ปันนิตามัช 2538)

กล่าวได้ว่า ความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เพราะ จากความสำคัญของงานเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ได้กล่าวถึง ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง (esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการในลำดับที่สี่ หมายถึง ความต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าของตนและปฏิบัติตนให้สมกับคุณค่านั้น การให้ลักษณะงานที่มีความสำคัญเป็นการตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคล ทำให้บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ และยกย่อง มีชื่อเสียง อนาคตที่จะทำงานในองค์กรนั้นมากขึ้น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรนั้นอย่างเต็มที่ นอกจากนั้น ความสำคัญของงาน

ยังเป็นปัจจัยจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัยของ Herzberg คือ ความสำคัญของงานจะนำมาซึ่งการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในการทำงาน หรืออาจเป็นแนวทางให้บุคคลรับรู้ว่าตนมีโอกาสดำเนินงานได้ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยจูงใจและทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานมากขึ้น นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

**3.1.4 ความมีอิสระในงาน (AUTONOMY)** หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถกำหนดวิธีและแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองได้ รวมถึงมีอำนาจการตัดสินใจในงานของตนเองด้วย ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและวิจัย พบว่า คนที่มีอิสระในการตัดสินใจในวิธีการทำงานด้วยตนเองมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่มีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองน้อย หรือความอิสระในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (โสภณ ทรัพย์มากอุดม 2533 , อวยพร ประพฤติธรรม 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , Steers 1977a , DeCotiis & Summers 1987) เนื่องจากความอิสระถือเป็นรางวัลในงานอย่างหนึ่งที่องค์กรให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพันในงาน หรือการลดลงของรางวัลในงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก (Rusbult & Farrell 1983) และการรับรู้ว่าพนักงานมีอิสระที่จะกระทำหรือเลือกกระทำในแนวทางเฉพาะ จะทำให้เกิดความรับผิดชอบส่วนบุคคลในพฤติกรรมของตนหรือความรับผิดชอบต่อตนเองมากยิ่งขึ้น นำไปสู่ระดับของความผูกพันต่อการกระทำ เป็นแนวคิดหลักของความผูกพัน (Kiesler 1971) และโดยธรรมชาติคนทุกคนมีความต้องการที่จะมีอิสระในการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอะไรจะเป็นการทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ยิ่งกว่านั้นการใช้การควบคุมนิเทศอย่างใกล้ชิดโดยการกำหนดกฎเกณฑ์ เป้าหมายในการทำงาน ในลักษณะที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันน้อยที่สุด ไม่ปล่อยให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์เองจะสร้างความกดดันให้กับคนเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรต่ำ ซึ่งหากอยู่ภายใต้ภาวะกดดันมาก ๆ เข้า จะทำให้บุคคลมีปฏิกิริยาได้ตอบโดยการลาออกจากงาน (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529)

นอกจากนี้ ในงานที่มีอิสระต่ำ คนงานอาจจะรู้สึกได้ว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในงาน เนื่องมาจากการทำงานที่ไม่ดีหรือการไม่มีความสามารถของคนอื่นหรือผู้บังคับบัญชา (Hackman & Lawler 1971) ซึ่งตรงกันข้ามกับลักษณะที่เปิดโอกาสให้คนที่ทำมีอิสระในการตัดสินใจในกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ ไม่ว่าผลการทำงานจะออกมาอย่างไร บุคคลรู้สึกว่าผลการทำงานขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความพยายามของตนเอง ไม่ได้เกิดมาจากการทำงานตามคำสั่งหรือแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วแต่อย่างไร และจากการที่บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองหรือแก้ปัญหาด้วยตนเอง ทำให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อการตัดสินใจ และแก้ปัญหาซึ่งนำมาสู่ความผูกพันต่อองค์กร (บุญเลิศ ไพรินทร์ 2530 อ้างจาก อวยพร ประพฤติธรรม 2537) ซึ่งความอิสระนี้ถือได้ว่ามีความสอดคล้องกับคนไทย คือ คนไทยมี

ลักษณะรักอิสรภาพ ไม่ต้องการอยู่ภายใต้อำนาจการบังคับของผู้อื่น ไม่ชอบการควบคุมและการบังคับแบบเข้มงวด (ไทบูลย์ ช่างเวียน 2538) โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่มีความรักและหวงแหนอิสรภาพของตน การทำงานที่ให้อิสระสามารถใช้ดุลพินิจของตนในการตัดสินใจดำเนินการจะช่วยให้คนรุ่นใหม่ได้ดี (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย 2538) ดังนั้น การฝึกหรือกระตุ้น ให้ออกสันทนาการเป็นอิสระในการริเริ่มสิ่งใหม่ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสร้างความรักและผูกพันต่อองค์กร (ชวลีพร เดชขำ และกมลระตี ไชยรบ 2536) และนำไปสู่การประสบความสำเร็จของทั้งองค์กรและบุคคลตามจุดหมายปลายทางของบุคคล (Harris 1996)

สรุปได้ว่า ความอิสระในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เพราะการให้บุคคลควบคุมตนเองในงาน ทำให้เกิดความรับผิดชอบส่วนตัว ถือเป็นปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยยอนามัยของ Herzberg บุคคลจะเกิดความพอใจ คึงใจ และเต็มใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานมากขึ้น นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร และยังเป็นการมองพนักงานอย่างสอดคล้องกับทฤษฎี Y ของ McGregor คือ บุคคลสามารถทำกิจกรรมด้วยทิศทางและการควบคุมของตนเอง สามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดการจึงควรลดการควบคุมจากองค์กร และให้พนักงานควบคุมตนเอง มีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น เพื่อเป็นการเอื้ออำนวยให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและการควบคุมของตนเองมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร แต่ในทางกลับกัน คนไทยมีค่านิยมบางอย่างซึ่งดูเหมือนขัดแย้งกัน คือ คนไทยไม่ต้องการรับผิดชอบ มีผลให้ทำงานแต่เพียงให้เสร็จ เพียงให้พ้นจากภาระที่ได้รับมอบหมาย (ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2524) จึงอาจมีผลทำให้คนไทยในบางกลุ่มชอบงานที่มีอิสระ แต่ไม่ชอบการรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น หรือความอิสระในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของคนไทยอาจไม่ได้มีสาเหตุมาจากความต้องการที่รับผิดชอบมากขึ้นก็ได้

**3.1.5 ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน (FEEDBACK)** หมายถึง ลักษณะงานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีโอกาสได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตน ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและวิจัยพบว่า ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับจากงานที่ทำมากขึ้น ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่องานที่ทำมากขึ้น (โสภา ทรัพย์มากอุดม 2533 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , Steers 1977a , DeCotiis & Summers 1987) เนื่องจากความต้องการอันเป็นธรรมชาติของมนุษย์อย่างหนึ่ง คือ ต้องการทราบว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร การส่งผลย้อนกลับอย่างจริงใจเพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานโดยแท้จริงแล้วเป็นอย่างไร จึงเป็นหน้าที่อันจำเป็นอย่างหนึ่งของนักบริหาร ทั้งนี้ไม่ได้เพียงแต่จะให้พนักงานได้รับทราบสถานะการปฏิบัติงานของตนเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างความสำเร็จ

ในงานนั้น ๆ ค้ำย (โสภณ ภูเก้าล้วน 2524) และการให้ข้อมูลย้อนกลับยังเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารอย่างหนึ่งในองค์การ ที่ช่วยลดการนิทา โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงการย้อนกลับอย่างรวดเร็ว ไม่ล่าช้าจนเกินไป ในช่วงเวลาที่เหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น (Harris 1996) และสำหรับคนรุ่นใหม่ ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน คือ ระดับที่บุคคลได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน ถือเป็นลักษณะงานที่สามารถดึงดูดใจได้เป็นอย่างดี (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ 2538)

สรุปได้ว่า ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัยของ Herzberg เพราะการที่บุคคลได้รับข้อมูลย้อนกลับ จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าได้รับการใส่ใจ มีการยอมรับ และทำให้บุคคลทราบถึงการปฏิบัติงานของตนเอง เห็นแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไข สามารถมุ่งไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน มีความก้าวหน้าในสาขาอาชีพของตนต่อไปได้ และยังเป็นการมองคนตามทฤษฎี Y ที่มองว่าคนสามารถจะทำกิจกรรมด้วยทิศทางและการควบคุมของตนเอง สามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ การจัดการบุคคลจึงควรมีการประเมินการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นได้ ดังนั้น ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน จึงนำมาซึ่งความพอใจในงาน รุงใจให้บุคคลตั้งใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น

นอกจากลักษณะงานตามตัวแบบทั้ง 5 แล้ว จากการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน โดยเฉพาะลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การนั้น ยังประกอบไปด้วยลักษณะงานที่สำคัญอีก 3 ลักษณะ คือ ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**3.1.6 ความท้าทายของงาน (JOB CHALLENGE)** หมายถึง เป็นงานที่ง่ายหรือยาก ต้องการคนประเภทไหนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ อาจหมายถึงงานที่ต้องการปฏิบัติในระยะสั้นหรือระยะยาว ทั้งงานประจำหรืองานพิเศษ (กรรณันต์ เปล่งขำ 2533) ซึ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว จากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการพบว่า ความท้าทายของงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ นั่นคือ ผู้ที่ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถสูง จะมีความผูกพันต่อองค์การมาก เพราะจะสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือใช้ความพยายามในการเอาชนะอุปสรรค มีความตั้งใจอย่างสูง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่น้อยคนจะทำได้ หรือการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะเพื่อทำงานให้สำเร็จ ถือได้ว่าความท้าทายของงานเป็นเสมือนแรงกระตุ้น และเสริมสภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ตามไปด้วย รวมทั้งก่อให้เกิดความพอใจที่จะสนองความต้องการประสบความสำเร็จของแต่ละคน หากได้รับมอบงานที่ท้าทายและต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงานอยู่เสมอ แต่ในทางตรงกันข้าม หากได้รับงานไม่มี

สาระ หรือไม่มีความสำคัญต่อองค์การหรืองานที่ข้าพเจ้าทำ นำเบื้อหน้าข ไม่มีโอกาสคิดหรือ คัดสินใจในงานที่ทำ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์การลดลงและลาออกจากองค์การ ในที่สุด (กรรณิ์ เปล่งขำ 2533 , นภาเพ็ญ โหมาศวีน 2533 , จารุณี วงศ์กำเน่น 2537 , อวยพร ประพฤติธรรม 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , Hall et. al 1970 , Buchanan 1974)

งานที่ท้าทายความสามารถยังเป็นงานที่ช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน ถือได้ว่าเป็นลักษณะงานที่ช่วยขงใจให้คนอยากทำงานมากขึ้น (ธีระ วีรธรรมสาธิต 2532 , ทองศรี กำภู ณ ออยุธยา 2533)และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การได้ (ชูลิพร เดชขำ และ กมลระดี ไชยรบ 2536) นอกจากนั้น นักจิตวิทยาเชื่อว่า มนุษย์เป็นผู้อยากรู้หรืออยากลอง เมื่อมีงานที่ แปลก ๆ ใหม่ ๆ มาท้าทายความคิดให้แก้ปัญหาที่มีความกระตือรือล้นที่จะทำงานใหม่ด้วยความ พึงพอใจ ยิ่งสามารถแก้ปัญหาใหม่ได้สำเร็จจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในตัวเองนั้นมากยิ่งขึ้น (กรรณิ์ เปล่งขำ 2533) และพนักงานในปัจจุบันมีความต้องการลักษณะงานที่มีความท้าทายและ น่าสนใจ (Harris 1996) ดังนั้น ผู้บริหารควรจะขงใจโดยทำให้งานของพนักงานมีลักษณะท้าทาย ความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยคำนึงถึงความแตกต่างกันของบุคคลด้วย (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529)

สรุปได้ว่า ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ องค์การเพราะการให้ลักษณะงานที่มีความท้าทาย ถือเป็นปัจจัยขงใจอย่างหนึ่งตามทฤษฎีปัจจัยขงใจ-ปัจจัยขงนามัยของ Herzberg ให้บุคคลเกิดความพอใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปรับปรุงการ ปฏิบัติงานมากขึ้น นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ และยังเป็นการมองพนักงานอย่างสอดคล้องกับ ทฤษฎี Y ของ McGregor คือ บุคคลสามารถทำกิจกรรมด้วยทิศทางและการควบคุมของตนเอง สามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึง ต้องมีการจัดการที่สร้างโอกาส ปลดปล่อยศักยภาพ ขจัดอุปสรรค และกระตุ้นความเจริญก้าวหน้า และให้คำแนะนำ คือ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ ในส่วนของการจัดลักษณะงาน เป็นการกระตุ้น ให้งานมีความท้าทายและน่าสนใจยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเอื้ออำนวยให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและการควบคุมของตนเองมุ่ง ไปสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ลักษณะงานที่ จะขงใจและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความท้าทายของงาน

**3.1.7 ความก้าวหน้าในงาน (ADVANCEMENT OF CAREER OPPORTUNITIES)** หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามความคาดหวัง ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งในแง่ของการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถ ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและวิจัย พบว่า ความ ก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ตั้งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ นั่นคือ การที่องค์การ

สร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานเห็นว่าพนักงานมีโอกาสดำเนินงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2532 , ชีระ วีระธรรมสาริต 2532 , นภาพัญญ์ โทมาศวิน 2533 , อวยพร ประพตฤทธิธรรม 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , Grusky 1966 , Hrebiniak & Alutto 1972 , Buchanan 1974 , Steers 1977a , DeCotiis & Summers 1987 , Reichheld 1996) ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานรู้สึกว่าตนไม่มีโอกาสดำเนินงาน หรือประสบความสำเร็จในงาน พนักงานก็อยากทำงานน้อยลง (Deutsch 1959 อ้างจาก พรประภา ไสววรรณ 2539) หรือหากพนักงานไม่พอใจในนโยบายการให้รางวัลตอบแทนขององค์กรหรือระดับความก้าวหน้าในการทำงาน จะส่งผลต่อการลดลงของความผูกพันต่อองค์กร และการที่องค์กรเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานอย่างรวดเร็ว ยังถือเป็นการเพิ่มต้นทุนของการที่องค์กรอื่น ๆ จะชักนำออกไปจากองค์กรและลดแรงจูงใจสำหรับบุคคลที่จะย้ายออกไปจากองค์กร (Steers 1979 อ้างจาก อวยพร ประพตฤทธิธรรม 2537) และความก้าวหน้าในงานยังทำให้บุคคลรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จึงมีขวัญ กำลังใจและมีความผูกพันในการทำงานที่เดิมมากยิ่งขึ้น (บุษยามณี จันทร์เจริญสุข 2536) ถือเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลอยากแสดงผลงานอีกด้วย (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา 2533) นอกจากนี้ โดยธรรมชาติแล้ว ทุกคนมีความต้องการเจริญก้าวหน้าในชีวิตอยากพัฒนาตนเองไปในทางที่ดี และสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงถือได้ว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งดึงดูดใจในองค์กรใหม่และมีความทะเยอทะยาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ได้มีการวิจัยพบว่ามีความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างมาก (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529 , วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ 2538)

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อบุคคลหรือพนักงานในองค์กร เพราะบุคคลมองว่าความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่ตนควรจะได้รับเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนกับการทุ่มเทความรู้ และความสามารถของตน ตามแนวคิดเชิงการแลกเปลี่ยนหรือการลงทุนของ Becker ซึ่งถ้าบุคคลได้รับความก้าวหน้าในงานก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น แต่ถ้าบุคคลไม่ได้รับความก้าวหน้าในงานความผูกพันต่อองค์กรก็ลดลงหรือลาออกจากองค์กรไปในที่สุด และความก้าวหน้ายังเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัยของ Herzberg ที่จูงใจให้บุคคลมีความพอใจและมีความผูกพันต่อองค์กร และเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**3.1.8 โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (INTERACTION TO OTHERS)** หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดำเนินงานกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องหรือสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ จากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ พบว่า ลักษณะงานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร คือ พนักงานที่ทำงานในลักษณะที่มีโอกาสติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยเฉพาะการปฏิสัมพันธ์แบบสองทาง จะเป็นผู้ที่มีความผูกพัน

ต่อองค์การมาก เพราะได้มีโอกาสพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นต่อกันและสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีการเปิดโอกาสให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อน ทำให้มีความรู้สึกแน่นแฟ้นนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การต่อไป (เชาวลิต ตนานนท์ชัย 2532 , วีระวีธรรมสาริต 2532 , นภาเพ็ญ โทมาสวิน 2533 , ไสภา ทรัพย์มากอุดม 2533 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , บุญยาศณี จันทร์เจริญสุข 2538 , Sheldon 1971 , Steers 1977a , Harris 1996) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ มนุษย์มีความต้องการอยู่ร่วมกับคนอื่น เมื่อทำงานเพื่อนร่วมงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการทำงาน จากทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ที่กล่าวถึงความต้องการในด้านสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับคนเข้าเป็นสมาชิกร่วมด้วย เมื่อคนมีความรู้สึกว่าจะสังคมยอมรับเขาไว้เป็นสมาชิกก็เกิดความรู้สึกพอใจ และมีความรับผิดชอบ ดังนั้น องค์การจึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์กัน ได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ โดยการให้แสดงความสามารถนอกเหนือการทำงาน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล 2530 , ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2532)

แต่ในงานวิจัยของ Hackman and Lawler (1971) ศึกษาพบว่า โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่มีความสัมพันธ์กับการสูงใจงานหรือการปฏิบัติงานในทุกด้าน แต่จะมีความสัมพันธ์ต่อเมื่อพนักงานมีความต้องการทางสังคม และมองว่าการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่มีความสำคัญ เพราะการทำงานหนักก็สามารถทำให้เราสนองความต้องการทางสังคม และจากทฤษฎีปัจจัยสูงใจ-ปัจจัยอนามัยของ Herzberg กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นเพียงปัจจัยอนามัย คือ เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานและส่งผลน้อยมากต่อความพอใจในงาน ก่อให้เกิดเพียงความรู้สึกกลางหรือเฉย ๆ เท่านั้น

จากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานในองค์การทั้ง 8 ลักษณะ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าลักษณะงานดังกล่าวเป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญและมีความจำเป็น สำหรับสภาพปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งจะเป็นลักษณะงานที่สูงใจในการทำงานและสนองความต้องการของบุคคล ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

### 3.2 ลักษณะองค์การ (ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS) กับความผูกพันต่อองค์การ

ในองค์การหนึ่งนอกจากลักษณะงานที่เป็นสภาพแวดล้อมองค์การที่สำคัญและมีความใกล้ชิดกับตัวพนักงานแล้ว โครงสร้างหรือลักษณะองค์การของแต่ละองค์การ ก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เพราะองค์การแต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป การศึกษาครั้งนี้ ได้ยึดตัวแบบโครงสร้างองค์การเป็นเกณฑ์

(ORGANIZATION STRUCTURE MODEL) ที่กล่าวถึง โครงสร้างองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ mechanistic และ organic ตามหลักเกณฑ์ของความซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization) โดยโครงสร้างองค์การแบบ mechanistic หมายถึง ลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีความซับซ้อนสูง มีความเป็นทางการสูง ขอบเขตการส่งข้อมูลมีจำกัด การติดต่อสื่อสารเป็นแบบบนลงล่าง และการตัดสินใจมาจากสมาชิกกลุ่มน้อยหรือเป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจนั่นเอง กล่าวได้ว่า โครงสร้างแบบนี้คล้ายคลึงกับองค์การที่มีรูปแบบปิรามิด มีข้อจำกัดมาก ขึ้นกับอำนาจหน้าที่และมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่แน่นอนเพื่อความสะดวกในการประสานงาน ส่วนโครงสร้างองค์การแบบ organic หมายถึง ลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีความซับซ้อนและความเป็นทางการต่ำ การติดต่อสื่อสารมีทั้งในระดับเดียวกัน จากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง การตัดสินใจอาศัยการมีส่วนร่วมในระดับสูง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างในระดับสูง (high structure) คือ มีความซับซ้อนมาก มีความเป็นทางการและมีการรวมอำนาจอย่างมาก นั่นคือ ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบ mechanistic หรือลักษณะองค์การแบบงานประจำ มีการทำงานซ้ำ ๆ ซาก ๆ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความพึงพอใจ และส่งผลทางอ้อมกับความผูกพันต่อองค์การ (Williams & Hazer 1986 , Robbins 1994) ส่วนโครงสร้างองค์การแบบ organic จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Robbins 1994) ดังนั้น ลักษณะขององค์การที่จะส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจในองค์การ 2) ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ 3) ความชัดเจนของขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน นั่นคือ องค์การที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน มีการจัดทำกฎระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นหมวดหมู่ ชัดเจน พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติได้จริงและปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนในการทำงานได้จัดไว้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน หรือเรียกว่า องค์การที่มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย (กรรัตน์ เปล่งงำ 2533) ซึ่งพบว่า เป็นองค์การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าว (จารุณี วงศ์คำแน่น 2537) ในทางตรงกันข้าม มีการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ (DeCotiis & Summers 1987)

นอกจากโครงสร้างองค์การดังกล่าวไปแล้ว ยังได้มีนักวิชาการศึกษาและวิจัยพบลักษณะขององค์การที่ทำให้พนักงานมีความผูกพัน คือ **ความเป็นเจ้าของ (worker ownership) หรือความเป็นหุ้นส่วน** ผู้เป็นหุ้นส่วน คือ บุคคล 1 หรือ 2 คนหรือมากกว่าผูกมัดหรือยึดติดในกิจการเดียวกันและมีการแบ่งปัน กำไรและความเสี่ยง (Harris 1996) โดยเฉพาะบริษัทเงินทุนได้มีการจัดสรรหุ้นให้แก่พนักงาน พิจารณาจากอาชญากรรมและผลงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็น

เจ้าขององค์การที่คนทำงานอยู่และมีความผูกพันกับองค์การมากขึ้น (อภิสันต์ ชีคิน 2537) นอกจากนี้ ลักษณะขององค์การอีกลักษณะหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (participation) ซึ่งทั้งสองปัจจัยต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน คือ เมื่อพนักงานมีการลงทุนเป็นหุ้นส่วนหรือมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการ และมีการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยให้เขาสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาขององค์การ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ช่วยทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าอาจเป็นเพราะพนักงานรู้สึกว่ององค์การเป็นทรัพย์สินส่วนหนึ่งของตน ก็จะรักษา ดูแล และช่วยกันพัฒนา หรือกล่าวได้ว่า พนักงานที่ได้มีส่วนร่วมจะนำความคิด ความรู้สึกส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน พัฒนาไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ตนปฏิบัติ นำไปสู่การควบคุมตนเอง ทำให้การมีส่วนร่วมถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างความผูกพันและเป็นการจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมาก (Dessler 1992) คือ การมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเปรียบได้กับความสามารถในการทำกำไรในส่วนของรางวัลและค่าใช้จ่าย กล่าวได้ว่าระบบที่มีการจัดการที่ดีทำให้การมีส่วนร่วมเป็นเสมือนการให้รางวัลอย่างหนึ่ง อาจเป็นเพราะการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงกับตำแหน่งในองค์การ ทำให้เกิดความผูกพันกับบทบาท (Kanter 1974) และมีความสมัครใจหรือเต็มใจที่จะให้สิ่งที่ดีที่สุดของตนต่อองค์การ เกิดเป็นความผูกพันและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพราะผลกำไรของบริษัทคือผลประโยชน์ของพนักงานทุกคน (ธีระ วีรธรรมสาริต 2532 , กรรัตน์ เปล่งขำ 2533 , นภาพิณ โหมาศวิน 2533 , Hrebiniak & Alutto 1972 , DeCotiis & Summers 1987 , Harris 1996 , Reichheld 1996)

นอกจากนั้น ความต้องการมีส่วนร่วมยังถือเป็นความต้องการอย่างหนึ่งตามธรรมชาติของมนุษย์ และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การจึงทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีค่า (โสภณ ภูเก้าล้วน 2524) เกิดเป็นความซื่อสัตย์และรักองค์การ จะเห็นได้จากในปัจจุบัน บริษัทที่ดีที่สุดตระหนักถึงการได้รับผลผลิตและกำไรกลับคืนมา และการได้รับความผูกพันโดยสร้างความเป็นหุ้นส่วนอย่างแข็งแกร่งกับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นหุ้นส่วนไม่ใช่ระบบที่มีความเข้มงวดกันทั้งหมด แต่เป็นการจัดการที่ดึงค่าแรงไว้ซึ่งอำนาจหน้าที่ที่ใช้บังคับ หรือเป็นการปรับตัวขององค์การอย่างหนึ่ง (Harris 1966) ดังนั้น องค์การจึงต้องให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในงานของตน หรือใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้พนักงานผูกพันกับบริษัทด้วยความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่ง มีภาระรับผิดชอบ ต้องปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (ชูลิพร เดชขำ และ กมลระดี ไชยรบ 2536)

สรุปได้ว่า ลักษณะองค์การที่มีการกระจายอำนาจให้บุคคล การให้โอกาสบุคคล ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือเป็นเจ้าของ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ องค์การอย่างมาก เพราะเป็นการสนองความต้องการของบุคคลในเรื่องของความต้องการทาง สังคมที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น เป็นที่ยอมรับนับถือ มีส่วนร่วมและเป็นพวกเดียวกัน และยังสนอง ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นการเห็นคุณค่าของคน นำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเอง และ การจัดลักษณะองค์การดังกล่าวยังเป็นการมองธรรมชาติของบุคคลสอดคล้องกับทฤษฎี Y ที่ กล่าวว่า บุคคลสามารถทำกิจกรรมด้วยทิศทางและการควบคุมของตนเอง สามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ และแสวงหาความรับผิดชอบ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เกิดแนวทางการจัดการและ จัดโครงสร้างองค์การ โดยการสร้างโอกาส ปลดปล่อยศักยภาพ ขจัดอุปสรรค กระตุ้นความ เจริญก้าวหน้า และให้คำแนะนำ ซึ่ง Peter Drucker เรียกว่า การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES : MBO) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง คือ การกระจายอำนาจ เป็นการลดการควบคุมและให้อิสระที่จะควบคุมตนเอง การจัดการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ (McGregor 1978 , Dessler 1992 , Robbins 1994)

นอกจากนั้น จากทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัยของ Herzberg ลักษณะองค์การ ดังกล่าวถือเป็นปัจจัยจูงใจ ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีความ ผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ส่วนความชัดเจนของกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานอาจเป็นเพียง ปัจจัยอนามัย ที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ไม่ใช่ปัจจัยที่สร้างความพอใจให้เกิดขึ้นแก่ พนักงานมากนัก แต่สามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบายขององค์การและการบริหารงานก็ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ดังนั้น จากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถกล่าวได้ว่า ลักษณะองค์การทั้ง 5 ประการ เป็นลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการจูงใจให้พนักงานเกิด ความผูกพันต่อองค์การ

### 3.3 ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ (WORK EXPERIENCES) กับ ความผูกพันต่อองค์การ

เมื่อได้ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมองค์การเกี่ยวกับลักษณะงาน และลักษณะองค์การ ที่มีผลกระทบอย่างมากคือความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแล้ว ยังมีปัจจัยที่สำคัญที่เป็นตัว เชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การ นั่นคือ ประสบการณ์ที่ได้รับ ในระหว่างการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การว่าองค์การได้ สร้างสภาพแวดล้อมตอบสนองต่อความต้องการของตนได้มากน้อยเพียงใด หรือในช่วงเวลาที่ ปฏิบัติงานในองค์การนั้นตนได้รับประสบการณ์ในทางที่เป็นคุณหรือโทษแก่ตนอย่างไร ดังนั้น

ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การจึงถูกมองว่า เป็นอิทธิพลของการกล่อมเกลาและเรียนรู้ทางสังคม (major socializing force) และเป็นการแสดงอิทธิพลของความผูกพันทางจิตวิทยาที่องค์การเป็นผู้สร้างขึ้นมาเพื่อกล่อมเกลาความนึกคิดของสมาชิกให้คล้อยตาม (Steers & Porter 1983) นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความผูกพันต่อองค์การมากกว่า ลักษณะส่วนบุคคลหรือลักษณะงาน (Steers 1977a)

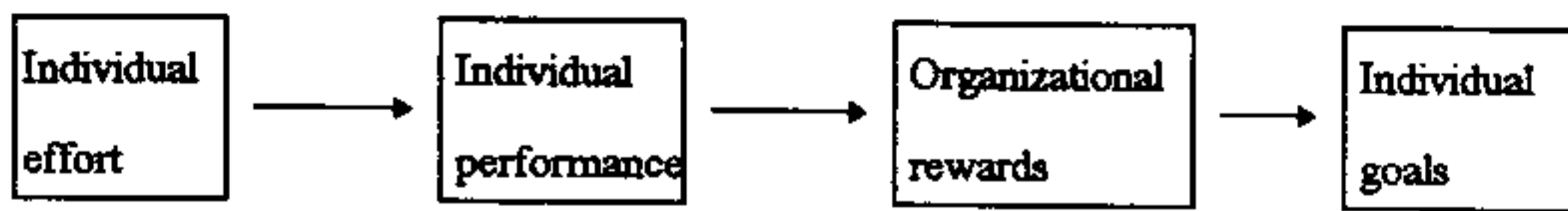
**3.3.1 ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การ (GROUP ATTITUDES TOWARD THE ORGANIZATION )** หมายถึง แนวโน้มของความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและสภาพขององค์การว่าเป็นอย่างไร และได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและวิจัย พบว่า ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ มนุษย์มีความต้องการอยู่ร่วมกับคนอื่น บุคคลทำงานในองค์การหนึ่ง ๆ จะต้องมีการเข้าสังคม พบปะ สัมผัสกับเพื่อนฝูง เมื่อทำงานเพื่อนร่วมงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการทำงาน นั่นคือ เป็นการตอบสนองความต้องการในด้านสังคมตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ที่กล่าวถึง ความต้องการในลำดับที่ 3 คือ ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกร่วมด้วย การปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มจะทำให้เกิดแนวคิดที่คล้ายคลึงกันของกลุ่มอันเกิดจากสมาชิก และส่งผลต่อแนวคิดของสมาชิก กลุ่มจึงมีอิทธิพลต่อทักษะคติของคนต่อองค์การ บุคคลจะรับรู้ค่านิยมและทักษะคติของกลุ่มที่มีต่อองค์การ ทำให้เขาซึมซาบวัฒนธรรม และบรรยากาศขององค์การ เรียกได้ว่า กลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลโน้มน้าวชีวิตและจิตใจ เปลี่ยนแปลงทักษะคติของสมาชิกให้เอนเอียงไปในทางที่ดีหรือไม่ดี เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อองค์การก็ได้ (กรรณันต์ เปล่งขำ 2533) โดยเฉพาะผู้ที่มีความผูกพันจะยิ่งได้รับผลกระทบจากกลุ่มมากกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันหรือน้อย (Kiesler 1971) ดังนั้น ถ้ากลุ่มมีทักษะคติที่ดีต่อองค์การ จะมีผลทำให้พนักงานมีทักษะคติที่ดีต่อองค์การและมีความผูกพันต่อองค์การตามไปด้วย (ธีระ วีรธรรมสาธิต 2532 , นภาพัทธ โหมาศวิน 2533 , โสภาท ทรัพย์มากอุดม 2533 , ชารุณี วงศ์กำแน่น 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , Buchanan 1974)

**3.3.2 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ (THE REALIZATION OF EXPECTATION)** หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การในเรื่องต่าง ๆ จากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ พบว่า ถ้าความคาดหวังของบุคคลได้รับการตอบสนองจากองค์การ หรือองค์การใด ๆ สามารถจัดหาสิ่งสูงใจเพื่อสนองตอบต่อความคาดหวังของสมาชิกได้อย่างเพียงพอ จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวัง โดยความคาดหวังที่กล่าวถึงไม่ได้เฉพาะเจาะจง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานหรือรางวัลจากองค์การก็ได้ ได้แก่ ค่าจ้าง สวัสดิการ ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมไปถึงปัจจัยเพื่อการดำรงชีวิต หรือปัจจัยสี่ คือ อาหารและน้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

ดังเช่นในงานวิจัยของ ชอร์และเวน (Shore & Wayne 1993) ศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) หมายถึง ความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับค่านิยมที่สนับสนุนพวกเขาและการให้ความสนใจดูแลเกี่ยวกับความเป็นอยู่ ซึ่งการที่บุคคลรับรู้ว่าคุณได้รับการสนับสนุนจากองค์กรดังกล่าว จะทำให้บุคคลมีความผูกพัน และคงอยู่ในองค์กรต่อไป สิ่งที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพราะโดยธรรมชาติบุคคลทุกคนมีความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่อย่างสุขสมบูรณ์พอสมควร ค่าเงินคนต่อตัวให้ชีวิตของคนอยู่รอดปลอดภัย เรียกได้ว่า เป็นความต้องการทางสรีระ (สัทซิชอท วรานุสันติกุล 2530) ซึ่งเงินก็ถือเป็นสิ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้ จึงดูเหมือนว่าพนักงานในองค์กรมักให้ความสำคัญหรือคาดหวังในค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่คนจะได้รับ และสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึง การรับรู้ของสมาชิกว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่คาดหวังไว้ได้หรือไม่ ซึ่งจะมีส่วนไปเพิ่มความแข็งแกร่งของความผูกพันต่อองค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าเกิดช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของพนักงานกับการตอบสนองขององค์กร ก็จะเป็นตัวทำลายความผูกพันต่อองค์กร (กรรณันท์ เปล่งขำ 2533 , โสภาท ทรัพย์มากอุดม 2533 , จารุณี วงศ์คำแน่น 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , Grusky 1966 , Hrebiniak & Alutto 1972 , Buchanan 1974)

กล่าวได้ว่า ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เพราะจากทฤษฎีความคาดหวังของ วิกเตอร์ วรูม (Victor H. Vroom 1964 อ้างจาก Robbins 1994) มีหลักสำคัญอยู่ว่า คนเรามีแรงกระตุ้นให้อยากทำอะไรให้สำเร็จลงได้นั้นก็ต่อเมื่อคน ๆ นั้นมีความคาดหวังว่าการกระทำของเขานั้นมีส่วนที่ทำให้บรรลุความมุ่งหมายได้ไม่มากนักน้อย นั่นคือ คนทุกคนต่างมุ่งที่จะเลือกประพฤติกปฏิบัติในพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลสำเร็จต่าง ๆ ตามที่ต้องการ และแนวโน้มการแสดงพฤติกรรมขึ้นอยู่กับความคาดหวังว่าการกระทำจะก่อให้เกิดผลตามมาและขึ้นกับการดึงดูดใจของผลลัพธ์ต่อแต่ละบุคคล ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมจึงเกิดจากปัจจัย 3 ประการ คือ (1) การดึงดูดใจ บุคคลให้ความสำคัญกับผลลัพธ์หรือรางวัลที่มีศักยภาพที่จะได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ (2) การเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัล บุคคลเชื่อว่าการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง จะนำไปสู่การได้รับผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (3) การเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานกับความพยายาม บุคคลจะใช้ความพยายามเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานและมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะได้รับสิ่งที่ปรารถนา นั่นคือ เมื่อบุคคลเห็นโอกาสที่จะใช้ความสามารถและความพยายามในการทำงานให้สำเร็จได้ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางที่ดี เป็นสิ่งที่เขาพอใจและต้องการ บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยขึ้นอยู่กับ เป้าหมายและการรับรู้แต่ละบุคคลว่า การใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลนั้นบรรลุเป้าหมาย หรือได้รับผลตอบแทนที่ต้องการอย่างคุ้มค่า ดังแผนภาพที่ 3

### แผนภาพที่ 3 พฤติกรรมอันเกิดจากระบบการคาดหวังของบุคคล



ที่มา : Robbins (1994) : 53-54

และจากทฤษฎีนี้ สามารถนำไปใช้ในการจูงใจคนได้โดยให้คน “คาดหวัง” ผลตอบแทนที่เขาปรารถนาจะได้รับในอนาคตจากการกระทำหรือพฤติกรรมของเขาในปัจจุบัน ได้แก่ การปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้น การได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องให้พนักงานได้สมหวังทุกครั้งที่แสดงพฤติกรรมนั้น คือ ต้องสนองความต้องการในปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลลัพธ์ของพฤติกรรม (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา 2533 , กรองแก้ว อยู่สุข 2537 , Robbins 1994) นั่นคือ การจะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ต้องสร้างการรับรู้ถึงผลลัพธ์ในทางที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานด้วยเป็นสำคัญ และความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรยังเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์กร ตามแนวคิดเชิงแลกเปลี่ยน คือ การที่คนเราเข้าไปทำงานอยู่ในองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จะก่อให้เกิดการลงทุน (investment) ซึ่ง Becker เรียกว่า “side bet” อาจปรากฏออกมาในรูปของ เวลา แรงกาย กำลังสติปัญญาที่ลงทุนไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่าง (โอกาสในการไปทำงานในองค์กรอื่น) เพราะบุคคลผู้นั้นหวังผลประโยชน์ ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กร ถ้าลาออกจากองค์กร บุคคลอาจจะต้องสูญเสียสิ่งเหล่านี้ จึงไม่มีทางเลือกอย่างอื่น นอกจากผูกพันต่อองค์กรต่อไป ดังนั้น ถ้าองค์กรให้การตอบสนองพนักงานตามความคาดหวัง ก็จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

**3.3.3 ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญต่อองค์กร (PERSONAL IMPORTANCE TO THE ORGANIZATION) หรือความรู้สึกว่าคนได้รับการยอมรับจากองค์กร** หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับบทบาทของตนในองค์กรว่าได้รับการยกย่อง การยอมรับ และการให้ความสำคัญจากหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนสำคัญของทีมงาน มีโครงการใหม่ ๆ ที่ช่วยสนับสนุนเวลา ความพยายาม และแนวความคิดของพนักงานอย่างอิสระ มีความเชื่อว่าพนักงานมีความสำคัญมากกว่าเครื่องจักร หรือเครื่องมือที่สามารถหาทดแทนได้ตลอดเวลา ทำให้พนักงานผูกพันตนเองกับเป้าหมายขององค์กร และเชื่อมโยงไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร (Harris 1996) จึงถือได้ว่าความรู้สึกของพนักงานว่าตนมีความสำคัญกับองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ

ผูกพันต่อองค์กร เพราะพนักงานต้องการทราบว่าตนเป็นใครในองค์กร ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไรสามารถทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง (โสภณ ภูเก้าล้วน 2524) และถือเป็นเรื่องรางวัลจากองค์กรที่ให้กับพนักงานจากการที่พนักงานได้ทุ่มเทแรงกายให้กับองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า และสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้และการปฏิบัติงานของตนได้รับการยอมรับว่ามีคุณค่า โดยการให้ความสำคัญนี้ต้องให้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งการได้รับการยอมรับอาจแสดงได้ในหลายลักษณะ เช่น การได้รับเงินเดือนเพิ่ม การได้รับรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับเชื้อเชิญทางสังคม ทำให้สถานภาพในองค์กรของพนักงานสูงขึ้น ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานไม่ทราบว่าตนเองมีความสำคัญอย่างใดกับองค์กร พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนเกินขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรจะลดลง (ชาวลิต ดนลานนท์ชัย 2532 , จารุณี วงศ์คำแน่น 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , Sheldon 1971 , Buchanan 1974 , Steers & Porter 1983)

กล่าวได้ว่า ความสำคัญของคนที่มิต้องการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ได้กล่าวถึง ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง (esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการในลำดับที่สี่ หมายถึง ความต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าของคนและปฏิบัติตนให้สมกับคุณค่านั้น ทำให้บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่อง มีชื่อเสียง อยากที่จะทำงานในองค์กรนั้นมากขึ้น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรนั้นอย่างเต็มที่ นอกจากนั้น การรับรู้ว่าคุณค่าสำคัญยังเป็นปัจจัยจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยอนามัยของ Herzberg คือ รู้สึกว่าตนเป็นที่ยอมรับนับถือ มีความรับผิดชอบในการทำงาน หรือรับรู้ว่ามีโอกาสก้าวหน้า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยจูงใจและทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานมากขึ้น นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

### 3.3.4 ความพึ่งพาได้ขององค์กร (ORGANIZATIONAL DEPENDABILITY)

เป็นความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น นั่นคือ ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานในชีวิต ซึ่งตัวแปรนี้มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของสมาชิกในองค์กร จากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ พบว่า หากสมาชิกรู้สึกว่าองค์กรที่เขาทำงานอยู่มีความมั่นคง สามารถพึ่งพาได้ หรือรู้สึกว่าได้ทำงานในองค์กรที่ดีที่สุดในแห่งหนึ่ง จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ อยากจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้น และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามไปด้วย แต่ถ้าหากองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานให้กับสมาชิก หรือไม่สร้างความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพิงต่อสมาชิกได้ ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กร และนำไปสู่การขาด

งาน ลางานบ่อย ๆ หรือลาออกจากองค์กรได้ (เขาวลิต ตานานนท์ชัย 2532 , ชีระ วีรธรรมสาริต 2532 , กรรณีย์ เปล่งขำ 2533 , นภาพิณ โหมาศวิน 2533 , โสภภี ทรัพย์มากอุดม 2533 , จารุณี วงศ์คำแน่น 2537 , นันทนา ประกอบกิจ 2538 , บุษยามณี จันทร์เจริญสุข 2538 , Buchanan 1974 , Steers & Porter 1983) ทั้งนี้รวมถึง การมีความรู้สึกว่าองค์กรของคนมีเกียรติยศ ชื่อเสียง ได้รับการยอมรับในสังคม ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกจงรักภักดีหรือมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (Lewis 1967 อ้างจาก พรประภา ไสววรรณ 2539) ดังเช่น การรับประกันความสามารถที่จะจ้างงาน (guarantee employability) คือ การแบ่งปันสิ่งที่สำคัญเพื่อจะได้มาซึ่งความมั่นใจและความผูกพันจากพนักงาน การรับประกันความสามารถที่จะจ้างงานเป็นการสัญญาที่จะให้โอกาสกับพนักงานทุกคนในการพัฒนาวิชาชีพของตน ถ้างานถูกจำกัดก็จะสามารถได้รับการจ้างงานจนกว่าจะสามารถหางานใหม่ได้ในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น และสิ่งนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งความผูกพันของพนักงานในระยะยาว (Harris 1996) เพราะบุคคลเข้ามาในองค์กรพร้อมความต้องการทักษะและความคาดหวังที่จะค้นหาสภาพแวดล้อมในงานที่จะใช้ความสามารถและสนองความต้องการ เมื่อองค์กรสามารถเป็นที่พึ่งพาได้ก็จะไปเพิ่มความผูกพัน แต่ถ้าองค์กรไม่สามารถพึ่งพาได้ก็จะทำให้ความผูกพันลดลง

โดยธรรมชาติของคนมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาจะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การถูกลดตำแหน่ง ทำให้บุคคลบางคนจะมีความอดทนต่อความไม่สะดวกและพฤติกรรมได้ เพื่อให้ได้งานทำในองค์กรที่มั่นคง (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ที่กล่าวถึง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety and security needs) ทั้งทางร่างกายและอารมณ์ ได้แก่ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีอาชีพมั่นคง มีรายได้ และความปลอดภัยทั้งชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สินของเขาในระยะยาวที่เป็นไปได้ ในองค์กรต่าง ๆ ถ้ามีการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ โดยกำหนดแผนควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน มีการจัดหาเครื่องป้องกันให้ใส่ในขณะทำงาน ไม่ว่าจะเป็นหมวก หรือถุงมือ นอกจากนี้ ควร มีนโยบายเรื่องความมั่นคงในการทำงาน เช่น การประกันภัย เบี้ยบำนาญเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น ก็จะทำให้องค์กรดังกล่าวสามารถเป็นที่พึ่งพาได้ของพนักงาน และพนักงานมีความเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความพึ่งพาได้ขององค์กรที่สามารถดึงดูดใจของบุคคลและทำให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรได้

**3.3.5 ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ** หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเท่าเทียมกันหรือความเสมอภาคกันในการพิจารณาความดีความชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง จากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ พบว่าความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ

พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม จะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่าพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนอย่างไม่ยุติธรรม (Steers & Porter 1983) เนื่องจากเมื่อพนักงานได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญหรือองค์การให้คุณค่า (values) กับตน และเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน นำไปสู่ความรู้สึกในทางบวก จึงเต็มใจที่จะทำงานในองค์กรนั้นต่อไปและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น โดยพนักงานมักมีความคิดว่าองค์การจำเป็นต้องให้ความยุติธรรมต่อพนักงานเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (Moorman Niehoff & Organ 1993) แต่ถ้าหากพนักงานรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและรู้สึกว่าตนได้สูญเสียค่าใช้จ่าย ระดับความผูกพันต่อองค์กรก็จะลดลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลไปสู่การลาออกในที่สุด (ธีระ วีรธรรมสาธิต 2532 , นภาพิณ โหมาศวิน 2533 , บุญขานี จันทร์เจริญสุข 2538 , Rusbult & Farrell 1983 , DeCotiis & Summers 1987 , Reichheld 1996)

กล่าวได้ว่า ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะจากทฤษฎีความเสมอภาค (EQUITY THEORY) ของสเตซี่ อัดัมส์ (Stacy J. Adams อ้างจาก วิชัย โสสุวรรณจินดา 2535) ได้กล่าวถึงความเสมอภาคโดยมีสมมติฐานว่า บุคคลทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับความยุติธรรม ซึ่งในการประเมินความเสมอภาคจะเน้นไปที่การเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้รับจากองค์กร (เงิน สภาพแวดล้อมการทำงาน การยกย่อง) กับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์กร (การศึกษา ความพยายาม เวลาที่ใช้กับงาน) โดยจะประเมินฐานะส่วนบุคคลของตนและเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ทำให้บุคคลจะถูกรังใจไม่เพียงเฉพาะสิ่งที่บุคคลได้รับเท่านั้น แต่จะถูกรังใจด้วยสิ่งที่ตนเชื่อหรือมองเห็นว่าบุคคลอื่นกำลังได้รับอะไร ดังสูตรต่อไปนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา 2535)

$$\text{ก. ความเสมอภาค} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่ได้รับ}}{\text{ความพยายามที่ใช้ไป}}$$

$$\text{ข. } \frac{\text{ผลตอบแทนที่ได้รับ ของบุคคลที่ 1}}{\text{ความพยายามที่ใช้ไป}} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่ได้รับ ของบุคคลที่ 2}}{\text{ความพยายามที่ใช้ไป}}$$

ดังนั้น ความเสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อพนักงานรู้ว่าอัตราส่วนของสิ่งตอบแทนที่ได้รับ และกำลังที่ลงไปเท่าเทียมกับอัตราส่วนของผู้อื่น ในทางกลับกันความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อพนักงานเห็นว่าอัตราส่วนค่าตอบแทนและความพยายามของตนน้อยกว่าหรือมากกว่าอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อการคงอยู่หรือลาออกของพนักงานได้ (มหาวิทยาลัย

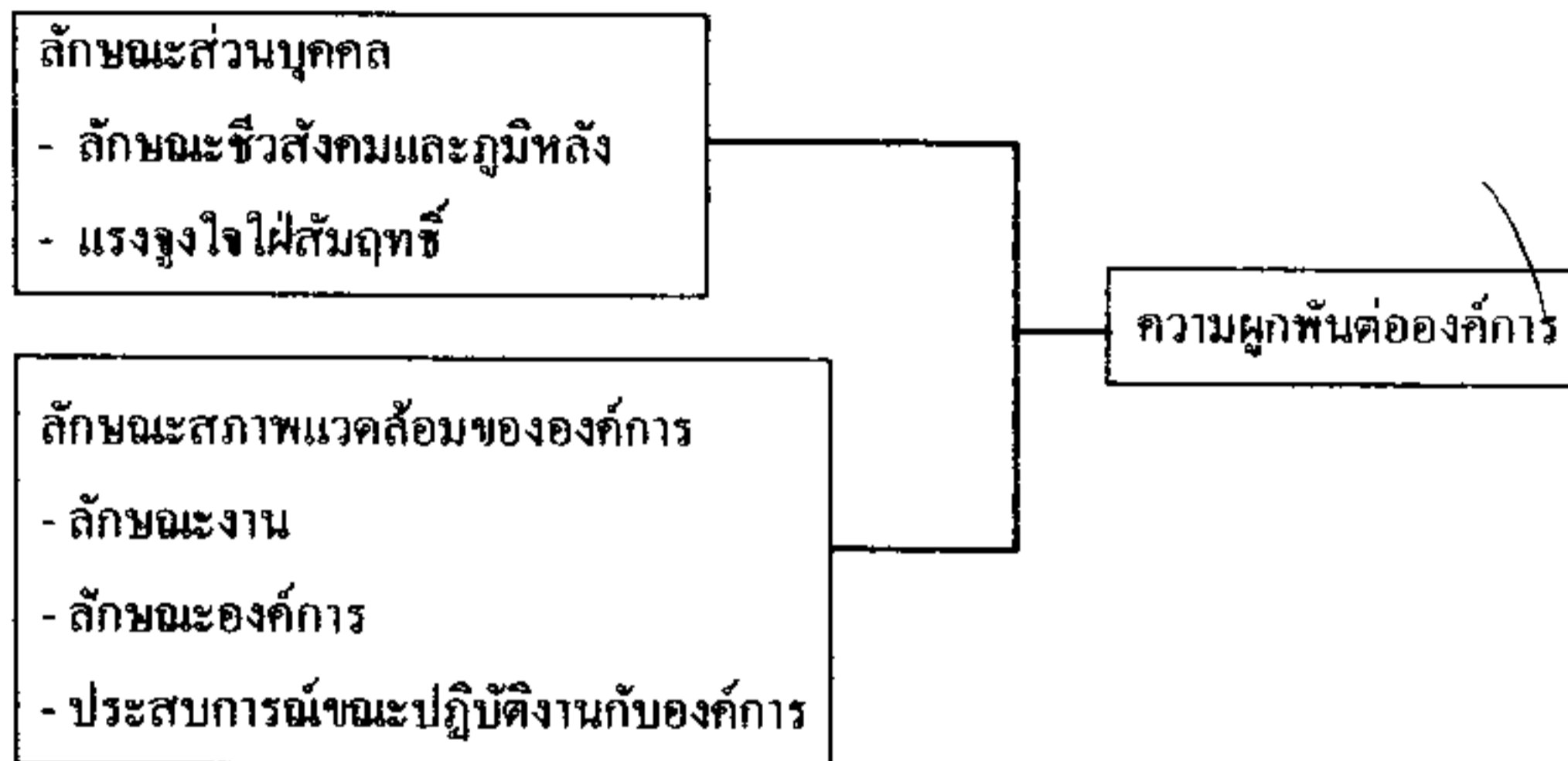
สุโขทัยธรรมมาชิราช 2535 , วิชัย โถสุวรรณจินดา 2535 , Robbins 1994) ดังนั้น การจูงใจพนักงานให้เกิดความพยายามและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่นั้น สิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ การให้ความเสมอภาคหรือยุติธรรมแก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเป็นตัวตัดสินการทำงาน ก็จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความเสมอภาคและมีความเหมาะสมคุ้มค่ากับการกระทำที่ได้ทุ่มเทไป พนักงานก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การรับรู้ของบุคคลหรือประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร ทั้ง 5 ลักษณะ คือ ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญกับองค์กร ความน่าเชื่อถือและพึ่งพาได้ขององค์กร และความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีความสำคัญอย่างยิ่ง และจะส่งผลกระทบต่อหรือมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของพนักงาน โดยเฉพาะความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

จากการประมวลเอกสารเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดที่จะทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมองค์กรอันจะประกอบด้วย ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน และน่าจะเป็นปัจจัยที่สามารถส่งเสริมหรือสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

#### 4. กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

จากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยครั้งนี้ในเรื่องเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังแสดงได้ตามกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยต่อไปนี้



#### 5. ฐานข้อมูลของการศึกษา

1. พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และเงินเดือน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

3. ลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความมีเอกลักษณ์ในงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

4. ลักษณะองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจ ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ ความชัดเจนของขั้นตอนในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

5. ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร ได้แก่ ทักษะของกุ่มต่อองค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

6. ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้ดีกว่า ลักษณะงานและลักษณะองค์กร

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการศึกษา

#### 1. ประชากร

ประชากรของการศึกษานี้ คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2538 มีจำนวนสถานประกอบการทั้งหมด 268 แห่ง มีลูกจ้างทั้งสิ้น 22,420 คน โดยแบ่งตามเพศและขนาดของสถานประกอบการ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรแบ่งตามเพศและขนาดของสถานประกอบการ

ขนาดของสถานประกอบการ (คน)	จำนวนของสถานประกอบการ (แห่ง)	จำนวนลูกจ้างแบ่งตามเพศ (คน)	
		เพศชาย	เพศหญิง
1 - 4	30	33	35
5 - 9	46	159	156
10 - 19	48	281	379
20 - 49	57	718	1,109
50 - 99	33	1,032	1,318
100 - 299	36	2,831	3,624
300 - 499	7	1,226	1,532
500 - 999	10	3,310	3,517
$\geq 1,000$	1	509	651
รวม	268	10,099	12,321

ที่มา : กองวิชาการและแผนงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2538

## 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน (พนักงานในระดับปฏิบัติงานที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร) ของบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 382 คน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 382 คนนี้ ได้มาจากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane 1967) โดยยอมให้เกิดความผิดพลาดได้ 5 % ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %

### วิธีการได้มาของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. สุ่มตัวอย่างบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครมา 8 แห่ง (ศึกษารายชื่อบริษัทที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จาก ภาคผนวก ก) จากจำนวน 268 แห่ง โดยการสุ่มอย่างง่าย
2. สุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครตามเพศและระดับการศึกษา โดยสุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นเพศชายและเพศหญิงในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน เป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้นชนิดสัดส่วน ส่วนระดับการศึกษาพนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมา คือ จบการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ เป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้นชนิดไม่เป็นสัดส่วน

## 3. ตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็น

1. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 สถานภาพสมรส
  - 1.3 ระดับการศึกษา
  - 1.4 อายุ
  - 1.5 ระยะเวลาปฏิบัติงาน
  - 1.5 เงินเดือน
  - 1.6 แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์

2. ลักษณะงาน ประกอบด้วย
  - 2.1 ความหลากหลายในงาน
  - 2.2 ความมีเอกลักษณ์ในงาน
  - 2.3 ความสำคัญของงาน
  - 2.4 ความอิสระในงาน
  - 2.5 ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน
  - 2.6 ความท้าทายของงาน
  - 2.7 ความก้าวหน้าในงาน
  - 2.8 โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. ลักษณะองค์การ ประกอบด้วย
  - 3.1 การกระจายอำนาจในองค์การ
  - 3.2 ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ
  - 3.3 ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน
  - 3.4 การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ
  - 3.5 การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
4. ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การ
  - 4.1 ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ
  - 4.2 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ
  - 4.3 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ
  - 4.4 ความพึงพอใจขององค์การ
  - 4.5 ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

ตัวแปรตาม คือ

ความผูกพันต่อองค์การ

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบวัดปลายเปิด (ศึกษาลักษณะแบบสอบถามได้จาก ภาคผนวก ข) แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ

ส่วนย่อยที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถามแบบเลือกตอบจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ สอบถามเกี่ยวกับ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน เงินเดือน

ส่วนย่อยที่ 2 แบบวัดแรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 7 ข้อ แบ่งออกเป็น ข้อคำถามทางบวก 5 ข้อ ข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ โดยอาศัยทฤษฎีแรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland และดัดแปลงมาจากแบบวัดของ ไสภณ จันทร์สวย (2536) มาเป็นเกณฑ์ในการสร้างข้อคำถาม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การเลือกกิจกรรมที่แสดงถึงความสำเร็จ หรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 1

1.2 การเลือกงานที่ยาก และท้าทายความสามารถ จำนวน 3 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 2-4

1.3 การเลือกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน และฝึกความชำนาญ จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 5-6

1.4 ความผูกพันกับอนาคตมากกว่าอดีต และปัจจุบัน จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 7

ตัวอย่าง

(0) ท่านอยากทำงานที่รับผิดชอบสูงมากกว่างานที่ต้องรับผิดชอบระดับธรรมดา

\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

เกณฑ์ในการให้คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามทางบวก เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 6 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 1 คะแนน ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นข้อคำถามทางลบ เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 1 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 6 คะแนน ฉะนั้น ผู้ที่ได้คะแนนสูง แสดงว่า เป็นผู้มีแรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำ แสดงว่า เป็นผู้มีแรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ และเมื่อนำแบบวัดนี้ไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัท

เอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 30 คน โดยคัดเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนกรายข้อต่ำออก แล้วนำมาปรับปรุง จะสามารถหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.8525

ส่วนที่ 2 แบบวัดลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ แบ่ง ออกเป็นข้อคำถามทางบวก 12 ข้อ ข้อคำถามทางลบ 5 ข้อ โดยอาศัย job characteristics model เป็นตัวแบบหลักประกอบกับการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้าง เป็นแบบวัดที่มีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิด ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ความหลากหลายในงาน จำนวน 3 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1-3
- 2.2 ความมีเอกลักษณ์ในงาน จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 4
- 2.3 ความสำคัญของงาน จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 5-6
- 2.4 ความอิสระในงาน จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 7
- 2.5 ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 8-9
- 2.6 ความท้าทายของงาน จำนวน 3 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 10-12
- 2.7 ความก้าวหน้าในงาน จำนวน 3 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 13-15
- 2.8 โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 16-17

#### ตัวอย่าง

(0) ท่านมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบได้

————— | —————  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

เกณฑ์ในการให้คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามทางบวก เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 6 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 1 คะแนน ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นข้อคำถามทางลบ เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 1 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 6 คะแนน ฉะนั้น ผู้ที่ได้คะแนนสูง แสดงว่า เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำ แสดงว่า เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับต่ำ และเมื่อนำแบบวัดนี้ไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 30 คน โดยคัดเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนกรายข้อต่ำออก แล้วนำมาปรับปรุงจะสามารถหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.9292

ส่วนที่ 3 แบบวัดลักษณะองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อคำถามทางบวก 6 ข้อ ข้อคำถามทางลบ 5 ข้อ โดยอาศัย organizational structure model เป็นตัวแบบหลักประกอบกับการศึกษาจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบวัดที่มีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิด ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 การกระจายอำนาจในองค์การ จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1-2
- 3.2 ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 3-4
- 3.3 ความชัดเจนของขั้นตอนในการทำงาน จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 5-6
- 3.4 การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 7-8
- 3.5 การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน จำนวน 3 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 9-11

#### ตัวอย่าง

(0) องค์การของท่านมีกฎระเบียบที่ชัดเจนแน่นอน

————— | —————  
 จริงที่สุด    จริง    ค่อนข้างจริง    ค่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

เกณฑ์ในการให้คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามทางบวก เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 6 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 1 คะแนน ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นข้อคำถามทางลบ เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 1 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 6 คะแนน ฉะนั้น ผู้ที่ได้คะแนนสูง แสดงว่า เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะองค์การเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำ แสดงว่า เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะองค์การเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับต่ำ และเมื่อนำแบบวัดนี้ไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 30 คน โดยคัดเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนกรายข้อต่ำออกแล้วนำมาปรับปรุงจะสามารถหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.887

ส่วนที่ 4 แบบวัดประสพการณ์ของปฏิบัติงานกับองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามทางบวก 10 ข้อ ข้อคำถามทางลบ 3 ข้อ โดยค้นคว้าจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบวัดที่มีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิด ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 4.1 ทักษะดีของกลุ่มต่อองค์การ จำนวน 3 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1-3
- 4.2 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ จำนวน 3 ข้อ

ตั้งแต่ข้อ 4-6

4.3 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 7-8

4.4 ความพึงพอใจขององค์กร จำนวน 3 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 9-11

4.5 ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ จำนวน 2 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 12-13

ตัวอย่าง

(0) การทำงานในองค์กรนี้มีความมั่นคง

— — — | — — — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

เกณฑ์ในการให้คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามทางบวก เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 6 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 1 คะแนน ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นข้อคำถามทางลบ เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 1 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 6 คะแนน ฉะนั้น ผู้ที่ได้คะแนนสูง แสดงว่า เป็นผู้ที่ยอมรับว่าองค์กรได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของคนในระดับสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำ แสดงว่า เป็นผู้ที่ยอมรับว่าองค์กรได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของคนในระดับต่ำ และเมื่อนำแบบวัดนี้ไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 30 คน โดยคัดเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนกรายข้อค่าออก แล้วนำมาปรับปรุงจะสามารถหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.8972

ส่วนที่ 5 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อคำถามทางบวก 10 ข้อ ข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ โดยนำแบบสอบถามของ Porter et. al (1974) มาใช้ในการวัดครั้งนี้ ซึ่งแบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.90

ตัวอย่าง

(0) ท่านรู้สึกห่วงใยความอยู่รอดขององค์กรนี้

— — — | — — — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

เกณฑ์ในการให้คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามทางบวก เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 6 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 1 คะแนน ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นข้อคำถามทางลบ เมื่อผู้ตอบเลือกตอบจริงที่สุด ได้คะแนน 1 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ได้คะแนน 6 คะแนน ฉะนั้น ผู้ที่ได้คะแนนสูง แสดงว่า เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วน

ผู้ที่ได้คะแนนต่ำ แสดงว่า เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ และเมื่อนำแบบวัดนี้ไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 30 คน โดยคัดเลือกชื่อที่มีอำนาจจำแนกรายชื่อต่ำออก แล้วนำมาปรับปรุงจะสามารถหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.9345

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลจากโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. ผู้วิจัยติดต่อไปยังบริษัทเงินทุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตในการทำวิจัย
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสุ่ม ซึ่งถือเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามเพศ (ชนิดสัดส่วน) และระดับการศึกษา (ชนิดไม่เป็นสัดส่วน) และแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 420 ชุด ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทเงินทุน 8 แห่ง
4. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 308 ชุด คิดเป็น 81 % ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสุ่มแบ่งตามเพศและระดับการศึกษาได้ดังนี้

เพศ	เพศชายจำนวน	124 คน
	เพศหญิงจำนวน	184 คน
ระดับการศึกษา	ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน	86 คน
	ระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน	196 คน
	ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน	26 คน

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

## 2. สถิติอนุมาน (inferential statistics) ได้แก่

- การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกันโดยใช้ค่า t-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ 1 ตัวที่มีตัวแปรย่อย 2 ตัว กับตัวแปรตาม 1 ตัว
- การวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ 1 ตัวที่มีตัวแปรย่อย 3 ตัวขึ้นไป กับตัวแปรตาม 1 ตัว
- ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (pearson product moment correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม
- การวิเคราะห์ค่าสถิติถดถอยพหุคูณแบบรวม (multiple regression analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกการทำนายของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามและใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสถิติถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกการทำนายของตัวแปรอิสระ(ตัวแปรพยากรณ์) เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่มีผลต่อตัวแปรตาม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในหัวเรื่อง “ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร” สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 นำเสนอข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และเงินเดือน

ส่วนที่ 2 นำเสนอผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ

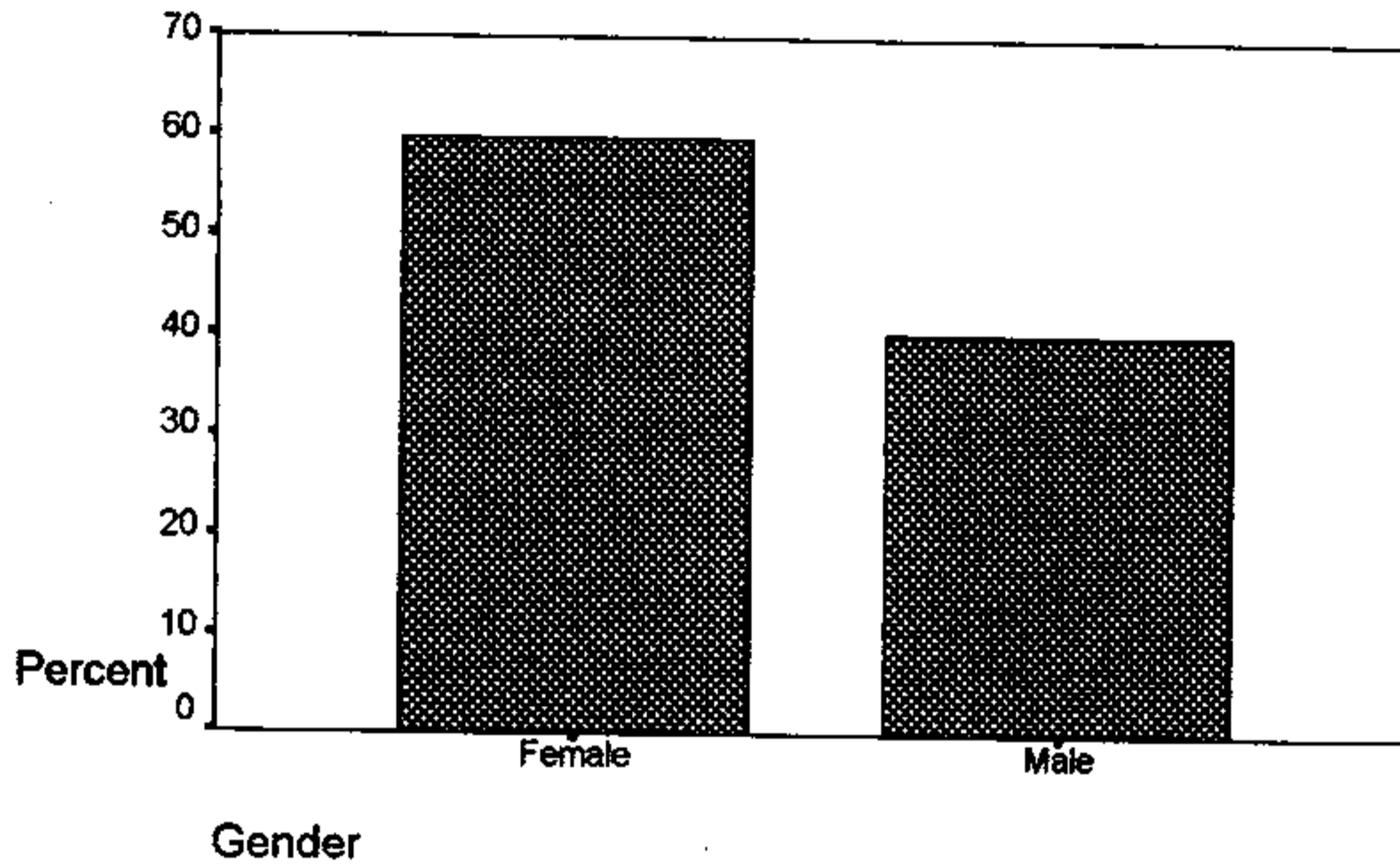
ส่วนที่ 3 นำเสนอผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาระดับความสัมพันธ์อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

- 1) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .8 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงหรือสูงมาก
- 2) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .6-.8 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
- 3) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .4-.6 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- 4) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .2-.4 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
- 5) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .2 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2538)

ส่วนที่ 4 นำเสนอผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ(การเปรียบเทียบการทำนาย) ระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ

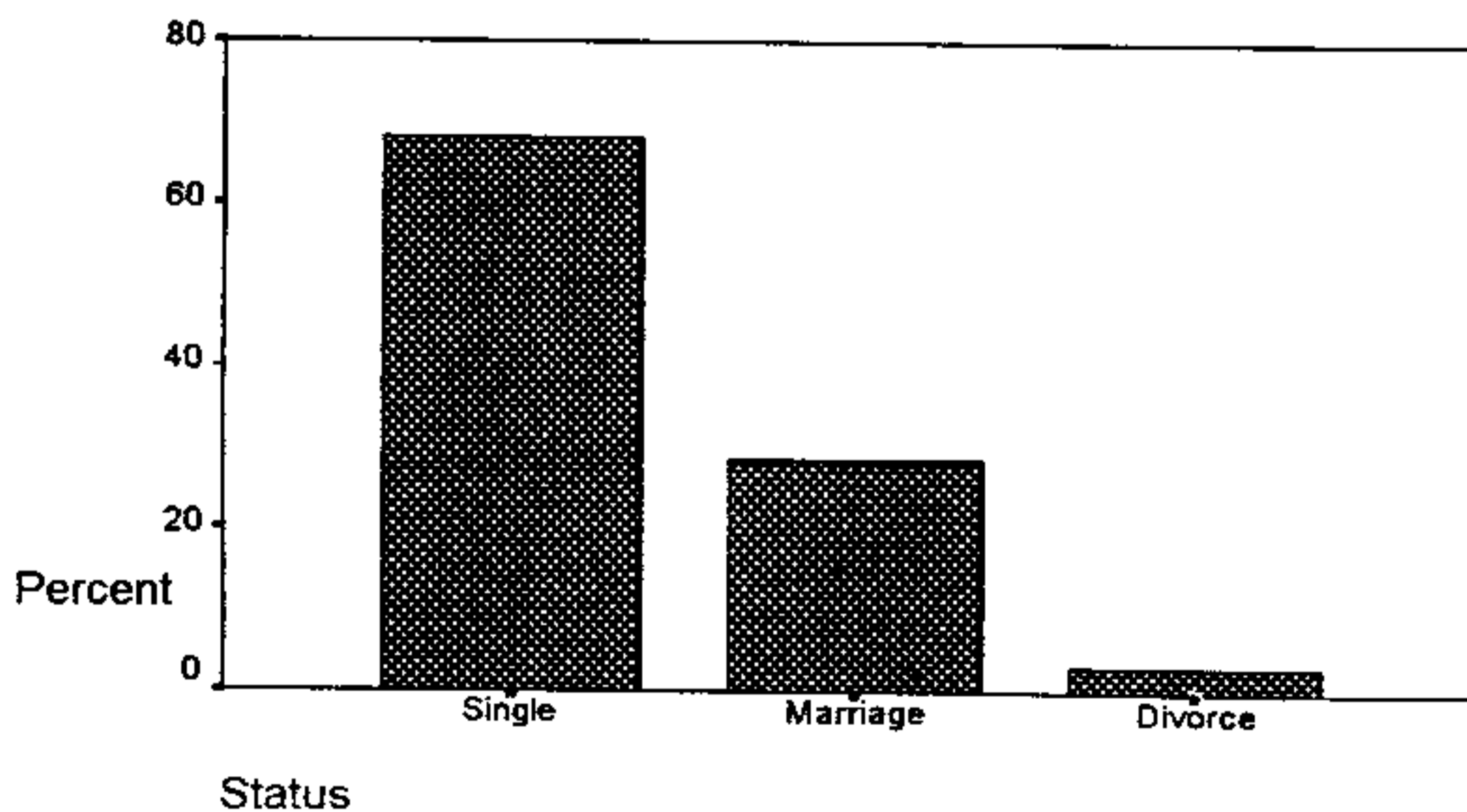
### 1. ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล

แผนภูมิที่ 1 จำนวนของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ



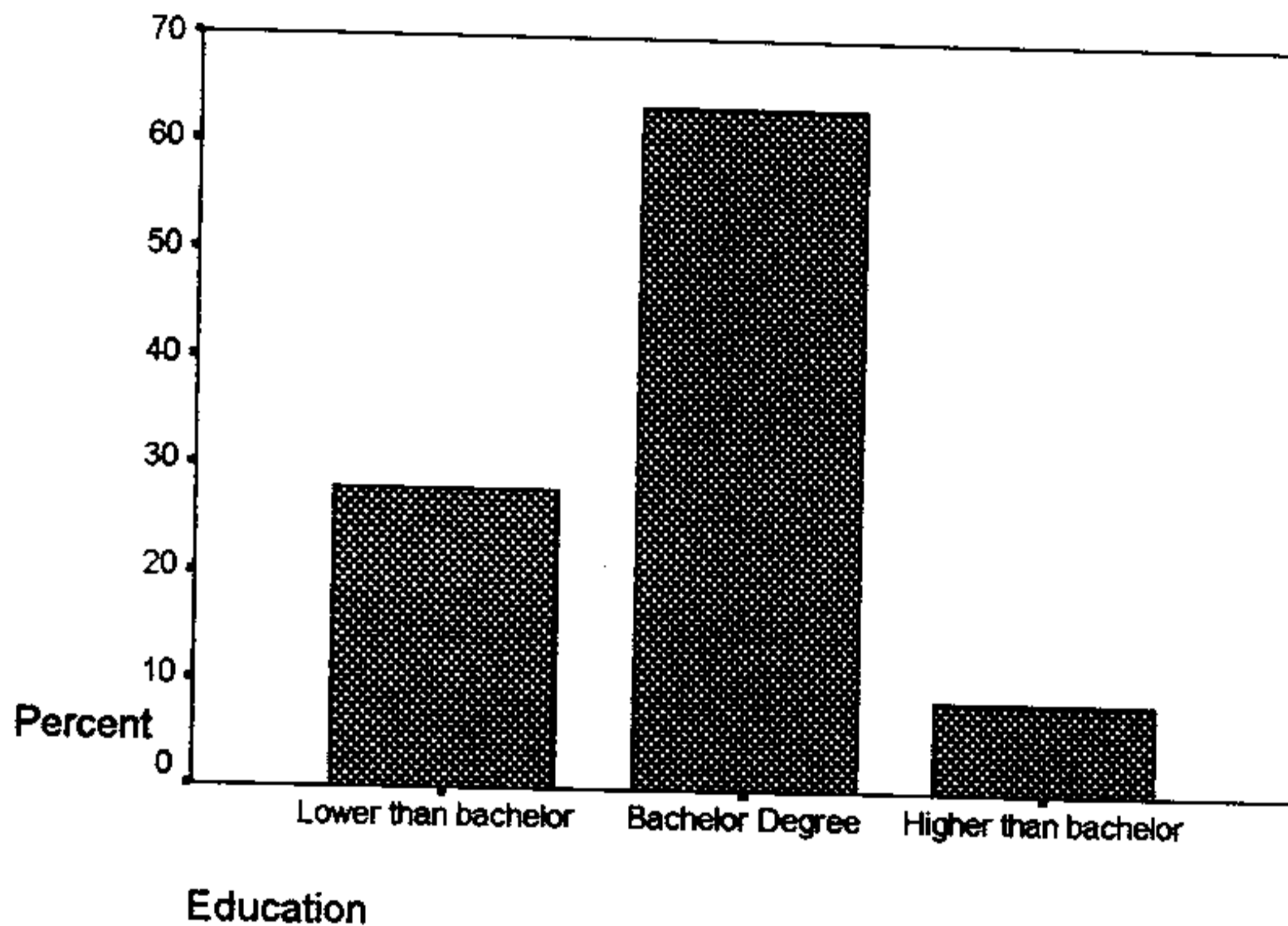
จากแผนภูมิที่ 1 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 59.7 (จำนวน 184 คน) และเพศชายคิดเป็นร้อยละ 40.3 (จำนวน 124 คน)

แผนภูมิที่ 2 จำนวนของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพสมรส



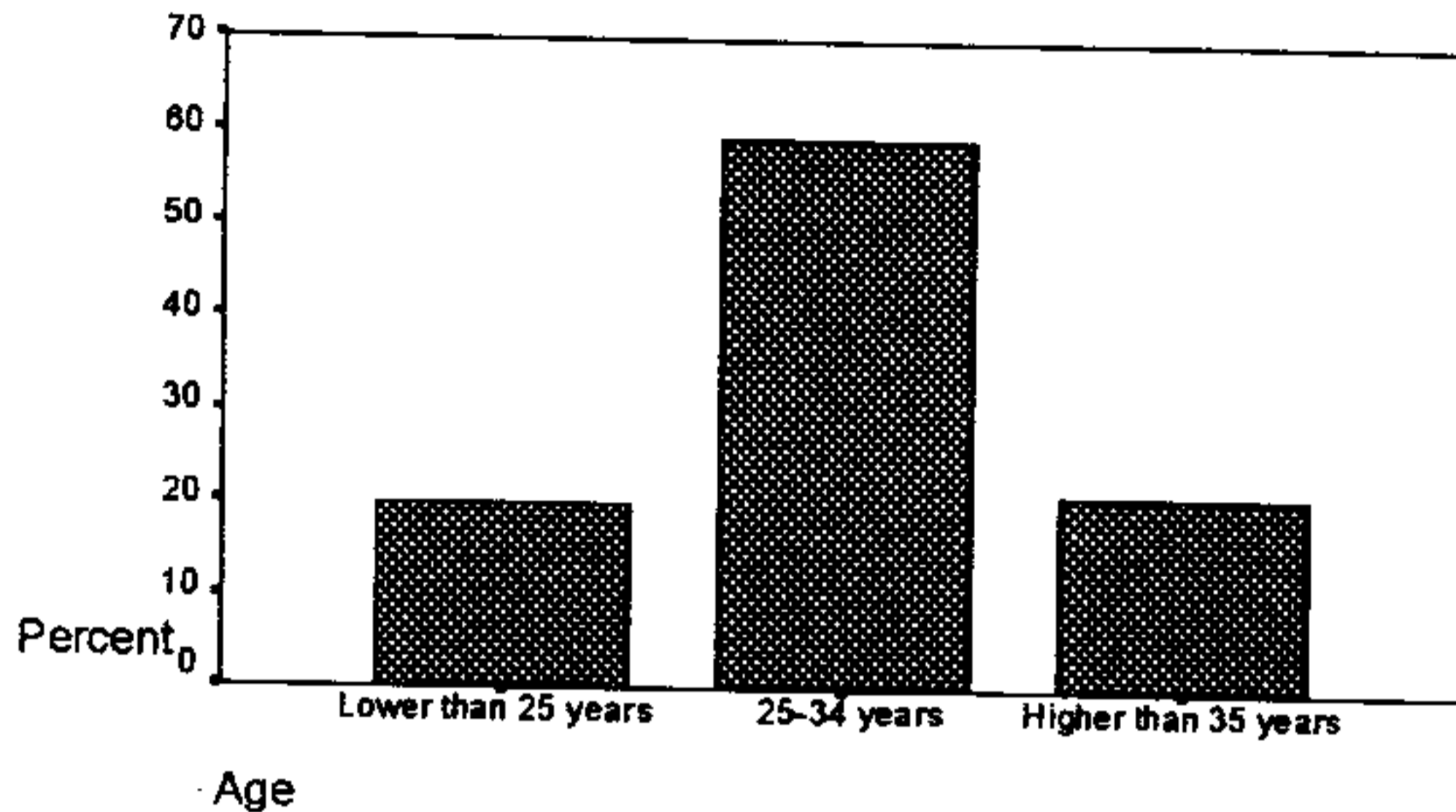
จากแผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 68.2 (จำนวน 210 คน) รองลงมา คือ แต่งงานแล้ว คิดเป็นร้อยละ 28.6 (จำนวน 88 คน) และกลุ่มที่น้อยที่สุด คือ หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 3.2 (จำนวน 10 คน)

แผนภูมิที่ 3 จำนวนพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา



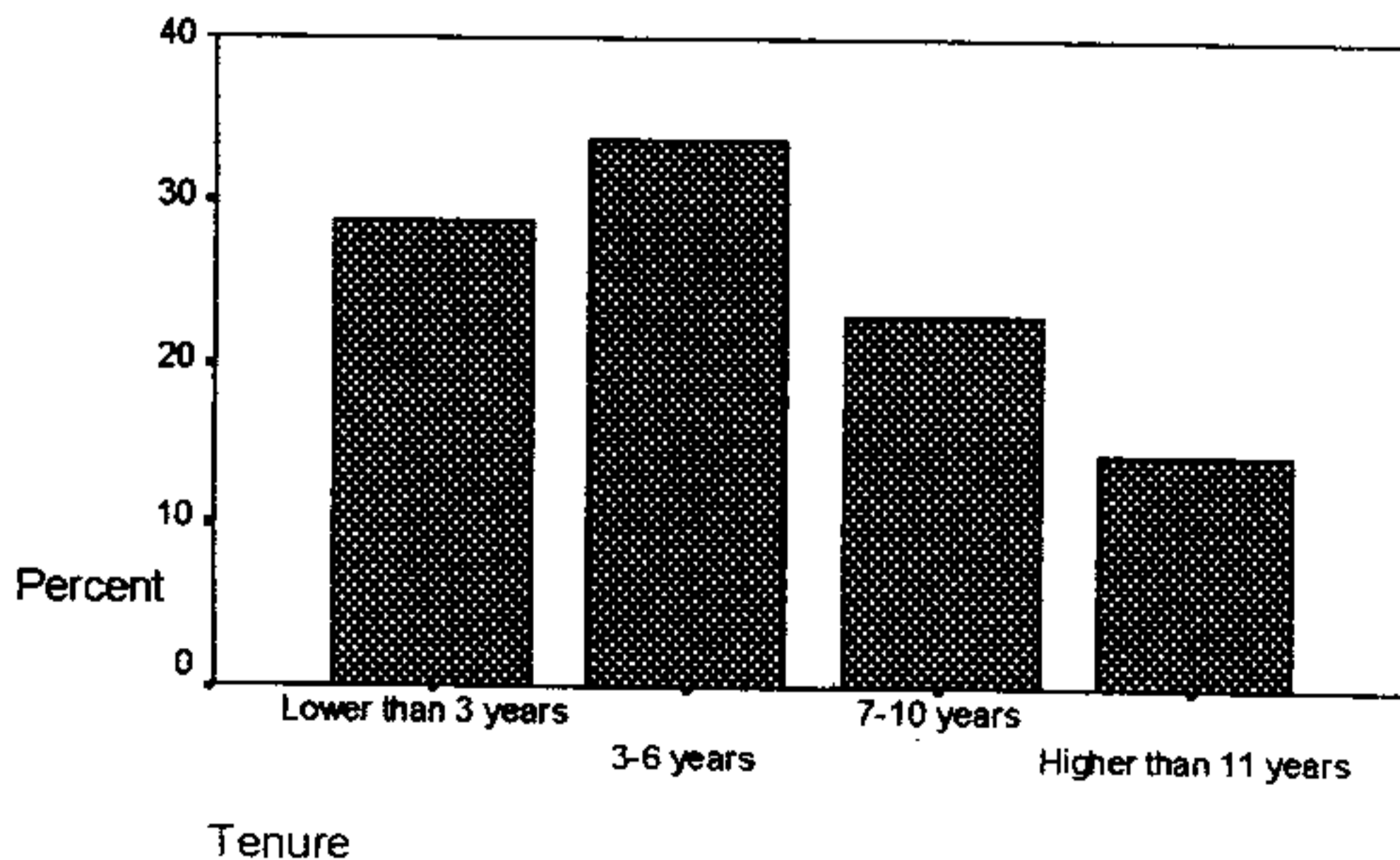
จากแผนภูมิที่ 3 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.6 (จำนวน 196 คน) รองลงมา คือ จบการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 27.9 (จำนวน 86 คน) และน้อยที่สุด คือ จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.4 (จำนวน 26 คน)

แผนภูมิที่ 4 จำนวนพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ



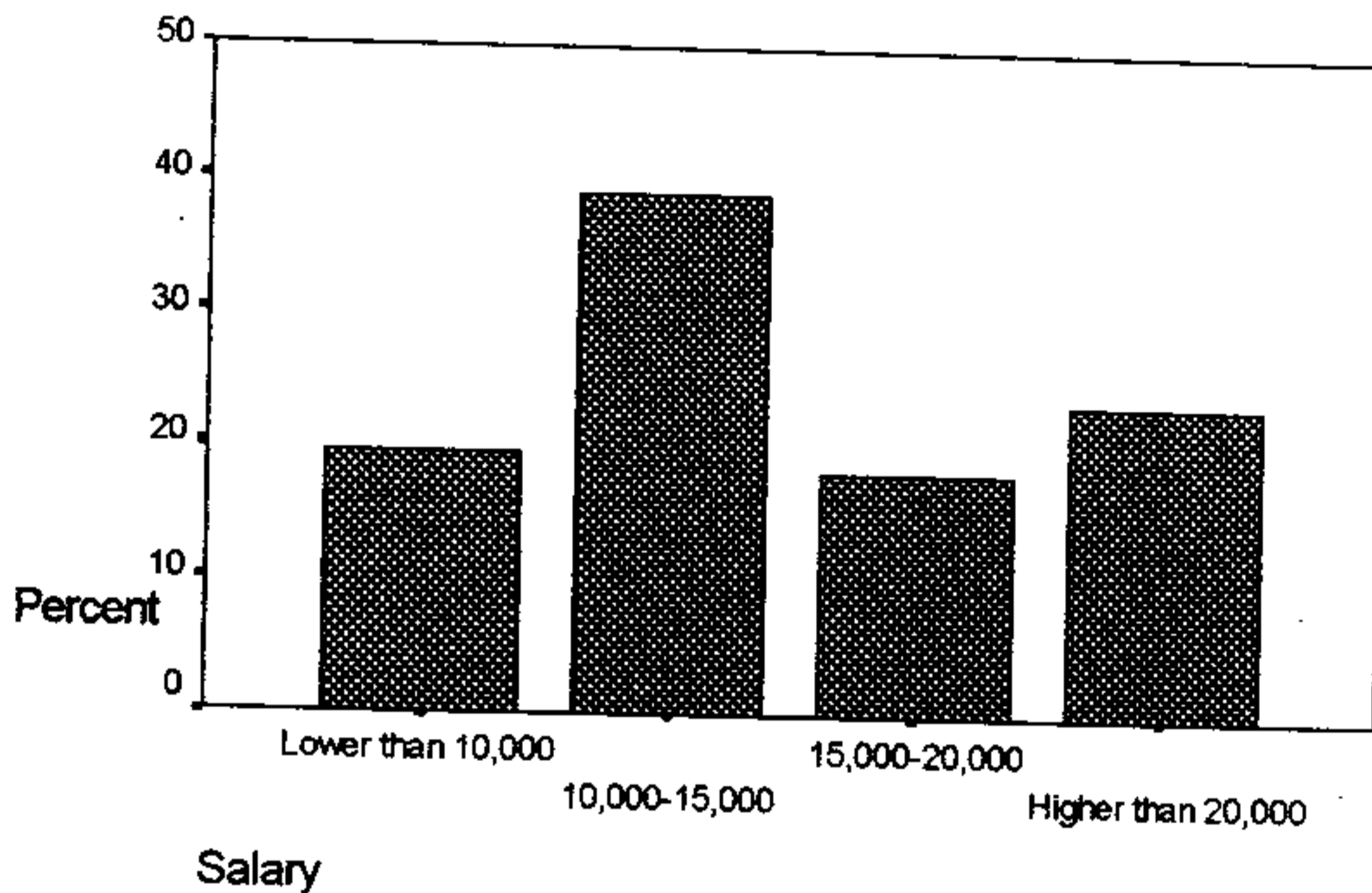
จากแผนภูมิที่ 4 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.1 (จำนวน 182 คน) รองลงมา คือ อายุมากกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.1 (จำนวน 65 คน) และน้อยที่สุด คือ อายุน้อยกว่า 25 ปีคิดเป็นร้อยละ 19.8 (จำนวน 61 คน)

แผนภูมิที่ 5 จำนวนพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน



จากแผนภูมิที่ 5 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.8 (จำนวน 104 คน) รองลงมา คือ ระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.9 (จำนวน 89 คน) และรองลงมาอีก คือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 7-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.1 (จำนวน 71 คน) และน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 11 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.3 (จำนวน 44 คน)

แผนภูมิที่ 6 จำนวนพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเงินเดือน



จากแผนภูมิที่ 6 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือน 10,000-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.0 (จำนวน 120 คน) รองลงมา คือ เงินเดือนสูงกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.4 (จำนวน 72 คน) รองลงมาอีก คือ เงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.5 (จำนวน 60 คน) และน้อยที่สุด คือ เงินเดือน 15,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.2 (จำนวน 56 คน)

## 2. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่า t	P
หญิง	179	47.54	9.53	.566	.597
ชาย	122	46.90	9.79		

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า คะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครทั้งเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P > .05$ ) คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพสมรส

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	498.608	2	249.304	2.721	.067
Within Groups	27298.39	298	91.605		
Total	27796.99	300			

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม คือ สมรส โสด และหย่าร้าง มีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P > .05$ ) นั่นคือ สถานภาพสมรสไม่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1101.368	2	550.684	6.147	.002
Within Groups	26695.63	298	89.583		
Total	27796.99	300			

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P < .05$ ) นั่นคือระดับการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาต่างกัน 3 กลุ่ม เป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (scheffe method)

กลุ่มตัวอย่าง		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	50.14	46.51	43.85
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50.14	—	3.63*	6.30*
ปริญญาตรี	46.51		—	2.66
สูงกว่าปริญญาตรี	43.85			—

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรี และในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี ทั้ง 2 คู่ มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้น ถ้าพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนความผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาใน

ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ย = 50.14 ระดับปริญญาตรีมีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ย = 46.51 และสูงกว่าปริญญาตรีมีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ย = 43.85 ซึ่งสังเกตเห็นได้ว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ยมากกว่าระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับจากมากไปน้อย นั่นคือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาในระดับต่ำมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาในระดับสูง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	657.101	2	328.551	3.608	.028
Within Groups	27139.89	298	91.073		
Total	27796.99	300			

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 25 ปี 25-34 ปี และมากกว่า 35 ปีขึ้นไป มีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P < .05$ ) นั่นคือ อายุที่แตกต่างกันทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุต่างกัน 3 กลุ่ม เป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (scheffe method)

กลุ่มตัวอย่าง	น้อยกว่า 25 ปี			25-34 ปี	มากกว่า 35 ปี
	$\bar{X}$	46.18	46.65	50.16	ขึ้นไป
น้อยกว่า 25 ปี	46.18	—	.47	3.98	
25-34 ปี	46.65		—	3.51*	
มากกว่า 35 ปีขึ้นไป	50.16			—	

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปีกับมากกว่า 35 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุอยู่ในกลุ่มอื่น ๆ มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้น ถ้าพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนความผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีมีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ย = 46.18 อายุ 25-34 ปีมีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ย = 46.65 และอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไปมีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ย = 50.16 ซึ่งสังเกตเห็นได้ว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปีมีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรเฉลี่ยน้อยกว่า อายุ 25-34 ปีและมากกว่า 35 ปีขึ้นไป ตามลำดับจากน้อยไปมาก นั่นคือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุน้อยมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุมาก หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุมากมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุน้อย

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	316.385	3	105.462	1.140	.333
Within Groups	27480.62	297	92.527		
Total	27796.99	300			

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานในระยะเวลาแตกต่างกันทั้ง 4 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 3 ปี 3-6 ปี 7-10 ปี และมากกว่า 11 ปีขึ้นไป มีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P > .05$ ) นั่นคือระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเงินเดือน

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	102.448	3	34.149	.366	.777
Within Groups	27694.55	297	93.248		
Total	27796.99	300			

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับเงินเดือนแตกต่างกันทั้ง 4 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 10,000 บาท 10,000-15,000 บาท 15,000-20,000 บาท และมากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป มีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P > .05$ ) นั่นคือ การได้รับเงินเดือนที่แตกต่างกันไม่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

**3. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อัดอະงาน อัดอະองค์การ และ  
 ประตบการัดอະปฏิบัติกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ**

ตารางที่ 11 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	จำนวน	r	sig
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	293	.060	.152

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำมากจนยอมรับไม่ได้ในทางสถิติ หรือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 12 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน กับความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	จำนวน	r	sig
ลักษณะงาน	292	.345**	.000
ความหลากหลายในงาน	300	.121*	.018
ความมีเอกลักษณ์ในงาน	301	.035	.274
ความสำคัญของงาน	300	.243**	.000
ความอิสระในงาน	301	.265**	.000
ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน	300	.209**	.000
ความท้าทายของงาน	301	.236**	.000
ความก้าวหน้าในงาน	296	.417**	.000
โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	300	.257**	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ  
องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของลักษณะงานพบว่า ตัว  
แปรย่อยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 มี 6 ตัวแปร คือ  
ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของ  
งาน ความก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น นอกจากนั้น ยังพบว่า ความหลาก  
หลายในงานเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .05 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรย่อยทั้ง 7 ตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก เช่น ตัวแปร  
ความก้าวหน้าในงาน สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับ  
งานที่มีโอกาสก้าวหน้าในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง หรือในทางตรงกัน  
ข้าม พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับงานที่มีโอกาสก้าวหน้าในระดับต่ำจะมี  
ความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ ส่วนตัวแปรความมีเอกลักษณ์ในงานเป็นตัวแปรที่มีความ

สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำมากจนยอมรับไม่ได้ในทางสถิติ หรือความมีเอกลักษณ์ในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

อย่างไรก็ตาม ค่าสหสัมพันธ์ของลักษณะงานโดยรวมและในตัวแปรย่อยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นตัวแปรความก้าวหน้าในงานเป็นตัวแปรย่อยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง

ตารางที่ 13 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	จำนวน	r	sig
ลักษณะองค์การ	293	.483**	.000
การกระจายอำนาจในองค์การ	300	.295**	.000
ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ	299	.376**	.000
ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน	300	.484**	.000
การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ	299	.237**	.000
การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	299	.324**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่า ลักษณะองค์การและตัวแปรย่อยทั้ง 5 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์ของทั้งลักษณะองค์การและตัวแปรย่อยเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะองค์การทั้ง 5 ลักษณะ (การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน) ในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะองค์การทั้ง 5 ลักษณะ ในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

อย่างไรก็ตาม ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรย่อยส่วนใหญ่ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ แต่ในลักษณะองค์กรโดยรวมและความชัดเจนของขั้นตอนการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ตารางที่ 14 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	จำนวน	r	sig
ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร	297	.659**	.000
ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร	299	.523**	.000
ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร	300	.431**	.000
ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร	301	.485**	.000
ความพึงพอใจขององค์กร	300	.625**	.000
ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	301	.526**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กร และตัวแปรย่อยทั้ง 5 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์ของทั้งประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์กรและตัวแปรย่อยเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการรับรู้ว่าจะองค์กรได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของคนในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง หรือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการรับรู้ว่าจะองค์กรได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของคนในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

อย่างไรก็ตาม ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรย่อยส่วนใหญ่ ได้แก่ ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่ในประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานโดยรวมและความพึงพอใจขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับค่อนข้างสูง

#### 4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย		ค่า t	P
	B	Beta		
ลักษณะงาน	-.109	-.139	-2.300	.022
ลักษณะองค์การ	1.317E-02	.011	.160	.873
ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ	.682	.733	9.760	.000
ค่าคงที่	21.850		8.559	.000

$$R = .659$$

$$R^2 = .434$$

$$F = 71.340$$

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 43.4 โดยมีตัวแปรประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะงานและลักษณะองค์การ สำหรับตัวแปรที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 2 ตัวแปร คือ ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ และลักษณะ

งาน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในทางบวก กล่าวคือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการรับรู้ว่าองค์กรได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของคนในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการรับรู้ว่าองค์กรได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของคนในระดับต่ำ หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับต่ำ

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เมื่อให้คะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครเป็นตัวแปรตาม โดยเลือกใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ที่เพิ่ม	สัมประสิทธิ์การถดถอย		ค่า t	P
				B	Beta		
ความพึงพอใจของ องค์กร	.626	.392	.390	1.205	.354	5.889	.000
ความยุติธรรมในการ พิจารณาความดี ความชอบ	.667	.445	.441	.851	.213	3.960	.000
ความชัดเจนของชั้น ตอนการทำงาน	.680	.462	.457	.774	.151	2.887	.004
ความรู้สึกว่าตนมี ความสำคัญต่อ องค์กร	.690	.476	.468	.608	.142	2.669	.008
ค่าคงที่				18.973		10.207	.000

$$F = 63.085$$

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 47.6 โดยตัวแปรย่อยที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 4 ตัวแปร คือ (1) ความพึงพอใจขององค์กร (2) ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ (3) ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน และ (4) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ตัวแปรย่อยทั้ง 4 ตัวแปรได้เรียงลำดับตามความสามารถในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรจากมากที่สุดไปสู่น้อยที่สุด กล่าวคือ ความพึงพอใจขององค์กรและความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นตัวแปรย่อยที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีที่สุด โดยพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รับรู้ว่าคุณค่าการเป็นที่พึงพอใจ การได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ขั้นตอนการทำงานที่มีความชัดเจน และการรับรู้ว่าคุณมีความสำคัญกับองค์กร จะเป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้าม นอกจากนี้ มีข้อสังเกตว่า เฉพาะตัวแปรความพึงพอใจขององค์กร (ตัวแปรที่ 1) สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้มากกว่าร้อยละ 75 ของการอธิบายร่วมกันโดยตัวแปรทั้งหมด และเมื่อมีการเพิ่มตัวแปรอีก 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 2 คือ ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ตัวแปรที่ 3 ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน และตัวแปรที่ 4 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ก็จะทำให้การอธิบายความผูกพันต่อองค์กร ได้ผลมากขึ้นอีกร้อยละ 4.4 , 4.5 และ 4.6 ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ยังศึกษาว่าตัวแปรใดระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การ ที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้ดีที่สุด

ประชากรของการศึกษานี้คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 22,420 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามเพศ (ชนิดสัดส่วน) และระดับการศึกษา (ชนิดไม่เป็นสัดส่วน) โดยสุ่มมาจำนวน 382 คน ขอมให้เกิดความผิดพลาดได้ 5 % ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ใช้วิธีการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane 1967)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบวัดปลายปิด ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย ประกอบด้วย ส่วนย่อยที่ 1 เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ สอบถามเกี่ยวกับ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน เงินเดือน และส่วนย่อยที่ 2 แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 7 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตราประเมินค่า 6 ตัวเลือก โดยคัดแปลงมาจากแบบวัดของไฮทอน จันท์สวช (2536) มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.8525

ส่วนที่ 2 แบบวัดลักษณะงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตราประเมินค่า 6 ตัวเลือก โดยสร้างขึ้นเองจากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.9292

ส่วนที่ 3 แบบวัดลักษณะองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตราประมินค่า 6 ตัวเลือก โดยสร้างขึ้นเองจากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.887

ส่วนที่ 4 แบบวัดประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตราประมินค่า 6 ตัวเลือก โดยสร้างขึ้นเองจากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.8972

ส่วนที่ 5 แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตราประมินค่า 6 ตัวเลือก โดยดัดแปลงมาจากแบบวัดของ Porter et. al (1974) ซึ่งแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.90 และเมื่อนำไปทดลองใช้สามารถนำมาหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.9345

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกให้กับพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครตามที่ทำการสุ่มไว้ จำนวน 420 ชุด ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทเงินทุน 8 แห่ง และได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 308 ชุด คิดเป็น 81 % ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้สถิติในการคำนวณ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน-เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวน (anova) ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ค่าสถิติคดออกพหุคูณแบบรวมกับแบบขั้นตอน

## 1. สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.7 (จำนวน 184 คน) สถานภาพสมรสส่วนใหญ่เป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 68.2 (จำนวน 210 คน) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.6 (จำนวน 196 คน) รองลงมาจบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็น 27.9 (จำนวน 86 คน) อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.1 (จำนวน 182 คน) รองลงมาอายุมากกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.1 (จำนวน 65 คน) ระยะเวลาปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.8 (จำนวน 104 คน) รองลงมาปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.9 (จำนวน 89 คน) เงินเดือนส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,000-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39 (จำนวน 120 คน) รองลงมาได้รับเงินเดือนสูงกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.4 (จำนวน 72 คน)

2. การทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และเงินเดือน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ตามสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

ระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่พบความแตกต่าง คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรี และในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี

อายุมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่พบความแตกต่าง คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปีกับมากกว่า 35 ปีขึ้นไป

ส่วนตัวแปรเพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน และเงินเดือน เป็นตัวแปรที่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กร

3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ตามสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมาก หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ตามสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาในตัวแปรย่อย พบว่า

ความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นตัวแปรย่อยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนความมีเอกลักษณ์ในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมาก หรือความมีเอกลักษณ์ในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

5. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ตามสมมติฐาน สรุปลikeดังนี้

ลักษณะองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาในตัวแปรย่อย พบว่า

การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ถือเป็นตัวแปรย่อยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ตามสมมติฐาน สรุปลikeดังนี้

ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาในตัวแปรย่อย พบว่า

ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความพึงพอใจขององค์การ และความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ถือเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ตามสมมติฐาน สรุปลikeดังนี้

เมื่อนำตัวแปรของสภาพแวดล้อมองค์การทั้ง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ มาพิจารณาพร้อมกัน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การเป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้มากที่สุด โดยมีลักษณะงานเป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติรองลงมา หลังจากนั้น เมื่อนำตัวแปรย่อยของสภาพแวดล้อมองค์การทั้ง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ประสพการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ มาพิจารณาพร้อมกันทั้งหมด 18 ตัวแปรย่อย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มีตัวแปรย่อย 4 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพัน

ต่อองค์การได้ร้อยละ 47.6 ตัวแปรทั้ง 4 ตัว โดยเรียงลำดับตามความสามารถในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่

- 1) ความพึงพอใจขององค์การ (Beta = .354)
- 2) ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ (Beta = .213)
- 3) ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน (Beta = .151)
- 4) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ (Beta = .142)

จากที่ได้กล่าวทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาครั้งนี้ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในทิศทางที่สอดคล้องกับความผูกพันต่อองค์การ ยกเว้นปัจจัยเพียงบางตัวเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน เงินเดือน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความมีเอกลักษณ์ในงาน

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1 คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ ระดับการศึกษา และอายุ มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 คือ ลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 4 คือ ลักษณะองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 5 คือ ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การ ได้แก่ ทักษะของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความพึงพอใจขององค์การ และความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 6 คือ ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การ เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้ดีกว่าลักษณะงานและลักษณะองค์การ

ยกเว้นเฉพาะในบางส่วนที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1 คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน และเงินเดือน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 3 คือ ความมีเอกลักษณ์ในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันบางลักษณะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน และสภาพแวดล้อมองค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1. ลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ

ลักษณะส่วนบุคคล เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ •

1.1 เพศ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าที (t-test) พบว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นเพศหญิงมีระดับความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างจากพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นเพศชาย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของธีระ วีระธรรมสาริต (2532) , นภาพิณ โทมาศวิน (2533) , โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) , อวยพร ประพฤติธรรม (2537) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , ประทุม ฤกษ์กลาง (2539) , ปวีณา บุญเจริญ (2539) ซึ่งพบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ หรือ พนักงานชายหรือหญิงมีระดับความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน เพราะอาจเกิดจากลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์การ หรือตัวแปรเพศเป็นเพียงรูปลักษณะภายนอกของแต่ละบุคคลเท่านั้น จึงไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างกันในแง่ของความผูกพันต่อองค์การ (DeCotiis & Summers 1987)

นอกจากนั้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า อาจเกิดจากในปัจจุบันการรับพนักงานเข้าทำงานไม่นำเรื่องเพศมาเป็นข้อจำกัดทางอาชีพมากนักเหมือนในอดีต โอกาสในการหางานของ

เพศหญิงจึงมีความเท่าเทียมกับเพศชายมากขึ้น และปัจจัยเรื่องเพศยังได้รับผลกระทบจากลักษณะงานที่องค์การจัดขึ้น ซึ่งองค์การได้จัดสภาพแวดล้อมให้ยิ่งเท่าเทียมกันระหว่างเพศชายกับเพศหญิง เมื่อพิจารณาปัจจัยเพศควบคู่ไปกับสภาพแวดล้อม จึงมีผลทำให้ไม่เกิดความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์การระหว่างเพศชายกับเพศหญิง

1.2 สถานภาพสมรส จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) พบว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่สมรสแล้วมีระดับความผูกพันต่อองค์การ ไม่แตกต่างจากพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นโสดหรือหย่าร้าง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของธีระ วีระธรรมสาริต (2532) , โสภ ทรัพย์มากอุดม (2533) , จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) , อวยพร ประพฤติธรรม (2537) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) ซึ่งพบว่าสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เพราะลักษณะเฉพาะของบางองค์การที่ไม่ให้ความสำคัญกับลักษณะส่วนบุคคล ดังเช่น องค์การที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ บรรยากาศขององค์การมากกว่าลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

นอกจากนั้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า แม้ครอบครัวของสังคมไทยในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนเป็นครอบครัวเดี่ยว ผู้ที่แต่งงานแล้วมีภาระเพียงครอบครัวเล็ก ๆ ของตน แต่ถ้าพนักงานเหล่านั้นมีบุตรก็มักส่งไปให้พ่อแม่ของตนเลี้ยงหรืออาจนำไปฝากเลี้ยงกับสถานรับเลี้ยงเด็ก ยิ่งไปกว่านั้น บางบริษัทได้มีสวัสดิการโดยจัดสถานที่เลี้ยงเด็กให้กับบุตรของพนักงาน ช่วงพักกลางวันพนักงานยังสามารถมาเยี่ยมได้อีกด้วย นอกจากนั้น พนักงานที่แต่งงานแล้วเหล่านั้นอาจยังไม่มีบุตร รวมไปถึง ลักษณะงานของบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่ เป็นงานประจำ มีกำหนดเวลาเข้าและเลิกงานแน่นอน มีผลทำให้ผู้ที่แต่งงานแล้วสามารถแบ่งเวลาระหว่างงานกับครอบครัวได้ ภาระหรือพันธะทางครอบครัวจึงไม่ก่อให้เกิดปัญหามากนัก หรือไม่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคลเหล่านั้น

1.3 ระดับการศึกษา จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ขอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาในระดับต่ำมีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่จบการศึกษาในระดับสูง โดยจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ในบางส่วน กล่าวคือ กลุ่มที่มีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ได้แก่ กลุ่มที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือกลุ่มที่จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ ส่วนคู่อื่นไม่พบว่ามีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของธีระ วีระธรรมสาริต (2532) , Hrebiniak & Alutto (1972) , Steers (1977a) , Angel & Perry (1981) ,

Glisson & Durick (1988) ซึ่งพบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ในเชิงลบหรือผกผันกับความผูกพันต่อองค์กร คือ คนที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าคนที่มีการศึกษาค่ำ เพราะคนที่มีการศึกษาสูงมีความคาดหวังต่อองค์กรสูง ซึ่งเป็นการยากที่องค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังได้อย่างเพียงพอ และคนที่มีการศึกษาสูงยังมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถในการหางานใหม่ได้ง่าย หรือมีโอกาสในการเลือกงานมากกว่า ส่วนคนที่มีการศึกษาค่ำการจะเข้าเป็นสมาชิกก็ยากกว่า ต้องเผชิญกับอุปสรรคมากมาย (Grusky 1966)

นอกจากนั้น ในปัจจุบัน มีองค์กรใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากและการขยายตัวขององค์กรต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการเปิดรับตำแหน่งงานมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูง ทำให้มีโอกาสรองการทำงานในหลาย ๆ สาขางานได้ เพราะงานในปัจจุบันไม่ได้จำกัดสาขาเฉพาะเจาะจงมากนัก นอกจากงานที่ต้องใช้ความสามารถความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างหลากหลายจึงสามารถเปลี่ยนงานได้ง่ายขึ้น (พรประภา ไสววรรณ 2539) และจากแนวความคิดในเชิงแลกเปลี่ยนหรือกระบวนการต่อรอง มองว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาค่ำจะประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับตอบแทน ทั้งในรูปของรางวัลและความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น คือ มองว่าคนจะได้รับรางวัลค่าตอบแทนในระดับสูง ถ้ายังคงทำงานอยู่หรือมีความผูกพัน และจะเป็นการสูญเสียอย่างมากถ้าลาออกจากองค์กรหรือไม่ผูกพันกับองค์กร (Becker 1960)

1.4 อายุ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ขอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุน้อยมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างจากพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุมาก โดยจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ในบางส่วน กล่าวคือ กลุ่มที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปีมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่ากลุ่มที่มีอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มอื่นไม่พบว่ามีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Steers (1977a), Salancik (1978) อ้างจาก อวยพร ประพฤติธรรม 2537), Angel & Perry (1981), DeCotiis & Summers (1987), Dodd-McCue & Wright (1996) ซึ่งพบว่า ถ้าพนักงานขององค์กรมีอายุมากขึ้น จะยังมีความผูกพันมากขึ้นด้วย เพราะคนที่มีอายุมากตระหนักว่าโอกาสหรือทางเลือกในการทำงานของคนลดลง เป็นข้อจำกัดในการเลือกงานหรือเปลี่ยนงาน และคนที่มีอายุมากขึ้นมักมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง สิ่งที่เขาแสวงหาจึงสูง การที่จะออกไปทำงานในองค์กรอื่นนั้นต้องได้รับสิ่งสูงใจเพียงพอ ซึ่งองค์กรอื่นอาจจะไม่สามารถให้ได้ ทำให้แรงดึงดูดใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรอื่นลดลง ดังนั้น การย้ายที่ทำงานของบุคคลจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่งจะลดลงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น หรืออาจอธิบายได้ตามแนวคิดเรื่องการลงทุนของ Becker (1960) ที่ได้อธิบายว่าอายุแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน ทำให้มีการสั่งสมการลงทุนไปกับ

ระบบการจ้างงานขององค์กรจำนวนมาก (Sheldon 1971, Hrebiniak & Alutto 1972) ดังนั้น ผู้ที่มีอายุมากจำเป็นต้องผูกพันกับองค์กรอย่างไม่มีทางเลือก เพราะไม่เกิดความคุ้มค่าทั้งในเรื่องของรางวัลที่จะได้รับตอบแทน หรือความสูญเสียที่เกิดขึ้น

นอกจากนั้น ในงานวิจัยของไทยได้แก่ ชีระ วีระธรรมสาริต (2532), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532), นภาเพ็ญ โหมาศวิน (2533), จุรีพร กาญจนการุณ (2536), อวยพร ประพฤติธรรม (2537), บุษยามณี จันทร์เจริญสุข (2538), ประทุม ฤกษ์กลาง (2539), ปวีณา บุญเจริญ (2539) ก็ศึกษาพบในลักษณะเดียวกันว่าตัวแปรอายุส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่า บุคคลที่มีอายุมากขึ้นมักจะ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าเรื่องใด ๆ การทำงานในองค์กรใหม่และสภาพแวดล้อมใหม่จำเป็นต้องมีการปรับตัว ทำให้บุคคลที่มีอายุมากขึ้นนี้ไม่อยากเปลี่ยนที่ทำงานจึงมีความผูกพันต่อองค์กรมาก ส่วนบุคคลที่มีอายุน้อยหรือวัยหนุ่มสาวมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ชอบแสวงหาทดลองสิ่งใหม่ ๆ หรือต้องการเปรียบเทียบลักษณะงานหลายอย่าง เพื่อศึกษาว่าตนมีความชอบหรือเหมาะสมลักษณะงานอย่างไร มักให้ความสำคัญมากกับเสรีภาพส่วนบุคคล มีความพอใจในช่วงระยะเวลาสั้น มีความเป็นตัวของตัวเองสูงมากกว่าการแข่งขัน มองถึงผลตอบแทนในระยะยาวและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (กรองแก้ว อยู่สุข 2537) โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่มีลักษณะมุ่งที่จะได้เรียนรู้ ได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนอยู่เสมอ (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ 2538) ทำให้มีโอกาสเปลี่ยนงานบ่อยและมีความผูกพันต่อองค์กรได้น้อย

1.5 ระยะเวลาปฏิบัติงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) พบว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปีมีระดับความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างจากพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3-6 ปี หรือ 7-10 ปี หรือแม้แต่มากกว่า 11 ปีขึ้นไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของโสภา ทรัพย์มากอุดม (2533), จารุณี วงศ์คำแน่น (2537), นันทนา ประกอบกิจ (2538) ซึ่งพบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อาจเป็นเพราะลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น องค์กรที่มีการให้ความสำคัญกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและบรรยากาศขององค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

สำหรับผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า โดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานที่เข้าทำงานใหม่มีความต้องการ และกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานที่ต้องทำ ลักษณะขององค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งแปลกใหม่ ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีและอยากจะทำงานกับองค์กรเพื่อเรียนรู้มากขึ้น แต่สำหรับพนักงานที่ทำงานมานาน อาจรู้สึกคุ้นเคย ซ้ำซากจำเจ เบื่อหน่ายกับสภาพแวดล้อมในองค์กรดังกล่าว และอาจรู้สึกไม่ชอบบางสิ่งในองค์กร

การทำงานอยู่ก็เพียงเพื่อให้เวลาผ่านไปเท่านั้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรจึงไม่เพิ่มขึ้นหรืออาจกลับลดน้อยถอยลง จึงไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างใดกับพนักงานที่ทำงานไม่นาน

1.6 เงินเดือน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) พบว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาทมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างจากพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับเงินเดือน 10,000-15,000 บาท หรือ 15,000-20,000 บาท หรือแม้แต่มากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของอังคณา โกสีย์สวัสดิ์ (2534), ชารุณี วงศ์คำแน่น (2537), อวยพร ประพฤติธรรม (2537) ซึ่งพบว่า ระดับเงินเดือนหรือผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเพราะปัจจัยอื่นอาจมีอิทธิพลและส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่นงานวิจัยของอังคณา โกสีย์สวัสดิ์ (2534) พบว่า อาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำมีความผูกพันต่อสถาบันไม่ต่างไปจากอาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง โดยอาจจะเกิดจากความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงไม่แตกต่างกันมากนักก็ได้ หรือดังที่ ชูลิพร เคชข่าและกมลระติไชยรบ (2536) กล่าวว่า การแก้ปัญหาโดยใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจผู้คนไว้กับองค์กร เปรียบประหนึ่งสายใยที่เปราะบางพร้อมจะขาดแยกจากกัน ต้องหมั่นเสริมเพิ่มกำลังกันอย่างไม่รู้จบจนบานปลาย และ ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลจะซื่อสัตย์มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง

สำหรับผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า จากในช่วงการเก็บรวบรวมข้อมูลธุรกิจเงินทุนถือเป็นธุรกิจที่มีความเฟื่องฟูอย่างมาก (ปลายปี 2539-ต้นปี 2540) พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนค่อนข้างสูง จึงอาจทำให้ไม่เห็นความสำคัญของเงินเดือนที่ตนได้รับ เนื่องจากมองว่า คนสามารถได้รับเงินเดือนในระดับสูงเช่นกันหากย้ายไปทำงานในบริษัทเงินทุนอื่น จึงทำให้พนักงานที่ได้รับเงินเดือนมากมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างจากพนักงานที่ได้รับเงินเดือนน้อย นอกจากนี้ อาจมีสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ลักษณะองค์กรหรือระบบการบริหารงาน เช่น พนักงานที่ได้รับเงินเดือนน้อยแต่ได้รับการประกาศคุณงามความดีจากองค์กร อาจมีผลทำให้พนักงานที่ได้รับเงินเดือนน้อยมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงขึ้นหรือแม้แต่เท่ากับผู้ที่ได้รับเงินเดือนมาก

1.7 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมาก หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงหรือมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำไม่มีความเกี่ยวข้องหรือไม่มีอิทธิพลผลต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยนี้ขัดแย้ง

กับผลการศึกษาวิจัยของลาว (Lau 1979 อ้างจาก ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2532) , วิสุทธิ์ วาตรี (2532) ซึ่งพบว่า พนักงานที่มีแรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่มีแรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ แรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ความผูกพันต่องานและความสำเร็จ เพราะแรงสูงใจที่จะปฏิบัติงานเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงาน มีแนวทางที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอซึ่งผลการปฏิบัติงานก็จะสูง รู้สึกพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่องานมากขึ้นในที่สุด

ในทางตรงกันข้าม ผลการวิจัยยังขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Steers and Porter (1983) และพรประภา โสวรรณ (2539) พบว่า บุคคลที่มีแรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำจะทำให้มีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น เนื่องจากสามารถทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่ต้องกระตือรือร้นมากนัก ไม่เคียดแค้นต่อการที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ แต่ผู้ที่มีแรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักมีความคาดหวังต่อองค์การสูงในความก้าวหน้าของตน หากองค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ พนักงานจะอยู่กับองค์การต่อไป แต่ถ้าองค์การไม่สามารถตอบสนองได้หรือมีองค์การอื่นเสนองานที่ดีกว่า เหนือกว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะลดลงได้ง่าย

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า อาจเกิดมาจากตัวแปรแรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นลักษณะส่วนบุคคลภายใน ซึ่งถือได้ว่ามีความสลับซับซ้อนอย่างมาก การจะนำตัวแปรแรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพียงตัวแปรเดียวมาหาค่าความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การจึงไม่มีความแข็งแกร่งเพียงพอ เนื่องจากถ้าบุคคลที่มีแรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและอยู่ในสภาพแวดล้อมองค์การที่ตนพึงพอใจ จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น แต่ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมองค์การที่ตนไม่พึงพอใจ จะเป็นตัวกดดันให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำลง ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลที่มีแรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำและอยู่ในสภาพแวดล้อมองค์การที่ตนไม่พึงพอใจ จะเป็นตัวกดดันให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การต่ำลงอย่างมาก แต่ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมองค์การที่ตนพึงพอใจ จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล โดยส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน เงินเดือน จะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน รวมไปถึงอีกหนึ่งสมมติฐาน คือ แรงสูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

อย่างไรก็ตาม เกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลนี้ ได้มีนักวิชาการที่มองว่า ลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในทางอ้อม โดยผ่านตัวแปรอื่น ๆ หรือเป็นไปตามลักษณะสภาพแวดล้อม ดังเช่นในงานวิจัยของ Dodd-McCue & Wright (1996) ที่พบว่า สิ่งแวดล้อมในงาน (สภาพแวดล้อมองค์การ) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การมากกว่า ลักษณะส่วนบุคคล

## 2. ลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์การ

ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .345 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับสูงมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับต่ำมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์การในระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 จากลักษณะงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ประกอบด้วยลักษณะงานย่อย 8 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ความหลากหลายในงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .345 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานหลากหลายในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะหลากหลายในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างความหลากหลายในงานกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 95 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ โสภ ทรัพย์มากอุดม (2533) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , Hackman & Lawler (1971) , Rusbult & Farrell (1983) , Glisson & Durick (1988) ซึ่งพบว่า ความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะความหลากหลายในงานจะช่วยให้พนักงานหลีกเลี่ยงจากความเบื่อหน่ายในงานและการเพิ่มความหลากหลายยังขึ้นอยู่กับความริเริ่มในงานที่ให้ไปนำไปสู่ความท้าทายใน

การทำงาน ถือได้ว่าความหลากหลายเป็นรางวัลในงานอย่างหนึ่งที่ยังการให้กับพนักงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีบทบาทในการทำงานและส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนั้น ความหลากหลายในงานและทักษะ ถือเป็นโอกาสในการจะใช้และเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้ผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี (วิระวัฒน์ ปันนิคมัย 2538) และความหลากหลายในงานยังเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบรวมไปถึงเงินเดือน ทำให้พนักงานมีความรู้และสามารถใช้ทักษะในงานที่หลากหลาย จึงถือว่างานที่หลากหลายเป็นระบบที่ช่วยในการรักษาคนได้ในระดับสูง ดังที่ยังการต่าง ๆ ได้พยายามสร้างระบบงานที่ทำให้เกิดความหลากหลาย เช่น การหมุนเวียนงาน (Reichheld 1996)

2.2 ความมีเอกลักษณ์ในงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความมีเอกลักษณ์ในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมาก หรือความมีเอกลักษณ์ในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีเอกลักษณ์ในงานหรือความเข้าใจในหน้าที่ บทบาทในการทำงานในระดับสูงไม่ส่งผลหรือไม่มีอิทธิพลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างจากพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีเอกลักษณ์ในงานในระดับต่ำ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) ซึ่งพบว่า ความมีเอกลักษณ์ในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เพราะลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร สำหรับผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าอาจเกิดจากข้อคำถามในการสอบถามเรื่องความมีเอกลักษณ์ในงานมีเพียง 1 ข้อคำถาม ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมความหมายของความมีเอกลักษณ์ในงานอย่างเพียงพอ หรือผู้ตอบแบบสอบถามอาจตีความข้อคำถามในเชิงรูปธรรม คือ การมีคำอธิบายงานก็ถือว่ามีความมีเอกลักษณ์ในงานในระดับสูง รวมไปถึงการเข้าใจลักษณะงานของตนอย่างกว้าง ๆ ก็เหมารวมว่ามีความเข้าใจในงานและสามารถทำงานได้โดยไม่มี ความขัดแย้งหรือคลุมเครือในบทบาทการทำงาน นอกจากนี้ อาจเกิดจากตัวแปรความมีเอกลักษณ์ในงานไม่ส่งผลหรือไม่มีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงก็เป็นได้ จึงทำให้ผลการวิจัยพบว่าความมีเอกลักษณ์ในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2.3 ความสำคัญของงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .243 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานที่สำคัญในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานที่สำคัญในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างความสำคัญของงานกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของธีระ วีระธรรมสาริต (2532) , Steers & Porter (1983) , Reichheld (1996) ซึ่งพบว่า หากพนักงานได้รับผิดชอบในงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีความสำคัญจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและเป็นแนวทางสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในแนวนอน (ระหว่างกลุ่มงาน) แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้ารู้สึกว่าคุณสมบัติความรับผิดชอบสูงหรือทำงานที่ไม่ค่อยมีความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์การจะลดลง นอกจากนี้ จากการศึกษาของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ลักษณะงานที่มีความสำคัญ คือ ระดับความสำคัญของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้อื่นตามการรับรู้ของบุคคลว่าลักษณะงานของคนมีความสำคัญในแง่คุณค่าทั้งในเชิงการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานและเชิงบริหาร ซึ่งถือเป็นลักษณะงานที่จะดึงดูดใจคนรุ่นใหม่ได้อย่างดี

2.4 ความอิสระในงาน จากการศึกษาทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความอิสระในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความอิสระในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .265 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานที่อิสระในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงหรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานที่อิสระในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างความอิสระในงานกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของโสภณ ทรัพย์มากอุดม (2533) , อวยพร ประพฤติธรรม (2537) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , Steers (1977a) , DeCotuis & Summers (1987) ซึ่งพบว่า คนที่มีอิสระในการตัดสินใจในวิธีการทำงานด้วยตนเองมากจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าคนที่มีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองน้อย หรือความอิสระในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะความอิสระถือเป็นรางวัลในงานอย่างหนึ่งที่ต้องการให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพันในงานหรือการลดลงของรางวัลในงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก (Rusbult & Farrell 1983) และการรับรู้ว่ามีอิสระที่จะกระทำหรือเลือกกระทำในแนวทางเฉพาะ จะทำให้เกิดความรับผิดชอบส่วนบุคคลในพฤติกรรมของตนหรือความรับผิดชอบต่อตนเองมากขึ้นนำไปสู่ระดับของความผูกพันต่อการกระทำ เป็นแนวคิดหลักของความผูกพัน (Kiesler 1971) และโดยธรรมชาติคนทุกคนมีความต้องการที่จะมีอิสระในการทำบาง

สิ่งบางอย่างด้วยตนเอง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอะไรจะเป็นการทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำและเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ยิ่งกว่านั้นการใช้การควบคุมพิเศษอย่างใกล้ชิด โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ เป้าหมายในการทำงานในลักษณะที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันน้อยที่สุด ไม่ปล่อยให้ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์เองจะสร้างความกดดันให้กับคนเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การต่ำ ซึ่งหากอยู่ภายใต้ภาวะกดดันมาก ๆ จะทำให้บุคคลมีปฏิกิริยาได้ตอบโดยการลาออกจากงาน (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529)

นอกจากนี้ ในงานที่มีอิสระต่ำ คนงานอาจจะรู้สึกถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในงาน เนื่องมาจากการทำงานที่ไม่ดีหรือการไม่มีความสามารถของคนอื่นหรือผู้บังคับบัญชา (Hackman & Lawler 1971) ซึ่งตรงกันข้ามกับลักษณะที่เปิดโอกาสให้คนที่ทำมีอิสระในการตัดสินใจในกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ ไม่ว่าผลการทำงานจะออกมาอย่างไร จะทำให้รู้สึกว่าผลการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความพยายามของตนเอง ไม่ได้เกิดมาจากการทำงานตามคำสั่งหรือแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วแต่อย่างไร ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่นำมาสู่ความผูกพันต่อองค์การ (บุญเลิศ ไพรินทร์ 2530 อ้างจาก อวยพร ประพาศธรรม 2537) ซึ่งความอิสระนี้ถือได้ว่ามีความสอดคล้องกับคนไทย คือ คนไทยมีลักษณะรักอิสรภาพ ไม่ต้องการอยู่ภายใต้อำนาจการบังคับของผู้อื่น ไม่ชอบการควบคุมและการบังคับแบบเข้มงวด (ไพบูลย์ ช่างเรือน 2538) แม้ว่าคนไทยจะไม่ต้องการหรือไม่ชอบรับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้น (ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2524) โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่มีความรักและหวงแหนอิสรภาพของตน การทำงานที่ให้อิสระสามารถใช้คุณพินิจของคนในการตัดสินใจดำเนินการ จะช่วยดึงดูดคนรุ่นใหม่ได้ (วิระวัฒน์ ปันนิตมาย์ 2538)

2.5 ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .209 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อย ระหว่างข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของโสภา ทวีทรัพย์มากอุดม (2533) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , Steers (1977a) , DeCotiis & Summers (1987) ซึ่งพบว่า ข้อมูล

ย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับจากงานที่ทำมากขึ้น พนักงานก็จะมีความผูกพันต่องานที่ทำมากขึ้น เนื่องจากความต้องการอันเป็นธรรมชาติของมนุษย์อย่างหนึ่ง คือ ต้องการทราบว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร การส่งผลย้อนกลับอย่างจริงใจเพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าการปฏิบัติงานโดยแท้จริงแล้วเป็นอย่างไร จึงเป็นหน้าที่อันจำเป็นอย่างหนึ่งของนักบริหารที่จะให้พนักงานได้รับทราบสถานะการปฏิบัติงานของตนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างความสำเร็จในงานนั้น ๆ (โสภณ ภูเก้าล้วน 2524) และการให้ข้อมูลย้อนกลับยังเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารอย่างหนึ่งในองค์การที่ช่วยลดการนิโทษ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงการย้อนกลับอย่างรวดเร็ว ไม่ล่าช้าจนเกินไป ในขณะที่เหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น (Harris 1996) และสำหรับคนรุ่นใหม่ ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน คือ ระดับที่บุคคลได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน ถือเป็นลักษณะงานที่สามารถดึงดูดใจได้เป็นอย่างดี (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ 2538)

2.6 ความท้าทายของงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .236 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานท้าทายความสามารถในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะงานท้าทายความสามารถในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างความท้าทายของงานกับความผูกพันต่อองค์กรและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ชีระ วิธรรมสาริต (2532), กรรณต์ เปล่งขำ (2533), ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2533), นภาพิณ โทมาศวิน (2533), ชูสิทธิ์ เคชขำ และ กมลระดี ไชยรบ (2536), จารุณี วงศ์คำแน่น (2537), อวยพร ประพฤติธรรม (2537), นันทนา ประกอบกิจ (2538), Hall et. al (1970), Buchanan (1974) ซึ่งพบว่า ความท้าทายของงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ ผู้ที่ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก เพราะสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือใช้ความพยายามในการเอาชนะอุปสรรค มีความตั้งใจอย่างสูงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่น้อยคนจะทำได้ หรือการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะเพื่อทำงานให้สำเร็จ ถือได้ว่าความท้าทายของงานเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขาได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ และช่วยพัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความพอใจที่จะสนอง

ความต้องการประสบความสำเร็จของแต่ละคนหากเขาได้รับผิดชอบงานที่ทำขายและต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงานอยู่เสมอ แต่ในทางตรงกันข้าม หากได้รับงานไม่มีสาระหรือไม่มี ความสำคัญต่อองค์กรหรืองานที่ซ้ำซากจำเจ น่าเบื่อหน่าย ไม่มีโอกาสคิดหรือตัดสินใจในงานที่ ทำจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรลดลงและลาออกจากองค์กรในที่สุด

2.7 ความก้าวหน้าในงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุน สมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน พบว่า ความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .417 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ ลักษณะงานมีความก้าวหน้าในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง หรือพนักงาน บริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ลักษณะงานมีความก้าวหน้าใน ระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลางระหว่างความ ก้าวหน้าในงานกับความผูกพันต่อองค์กรและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) , ชีระ วิชรธรรมสาริต (2532) , นภาเพ็ญ โหมาศวิน (2533) , อวยพร ประพฤติธรรม (2537) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , Grusky (1966) , Hrebiniak & Alutto (1972) , Buchanan (1974) , Steers (1977a) , DeCotiis & Summers (1987) , Reichheld (1996) ซึ่งพบว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลทาง บวกต่อความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ การที่องค์กรสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานเห็นว่า พนักงาน มีโอกาสก้าวหน้าในงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะไปเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ ในทาง ตรงกันข้าม หากพนักงานรู้สึกว่าตนไม่มีโอกาสก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในงาน พนักงาน ก็อยากทำงานน้อยลง (Deutsch 1959 อ้างจาก พรประภา โสวรรณ 2539) หรือหากพนักงานไม่พอ ใจในนโยบายการให้รางวัลตอบแทนขององค์กรหรือระดับความก้าวหน้าในการทำงาน จะส่งผล ต่อการลดลงของความผูกพันต่อองค์กร

การที่องค์กรเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นการให้โอกาสก้าว หน้าในงานอย่างหนึ่ง และยังถือเป็นการเพิ่มต้นทุนของการที่องค์กรอื่น ๆ จะชักนำออกไปจาก องค์กร และลดแรงดึงดูดใจสำหรับบุคคลที่จะย้ายออกไปจากองค์กร (Steers 1979 อ้างจาก อวยพร ประพฤติธรรม 2537) เพราะความก้าวหน้าในงานทำให้บุคคลรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน จากองค์กร จึงมีขวัญ กำลังใจและมีความผูกพันในการทำงานที่เดิมมากยิ่งขึ้น (บุษยามณี จันทร์เจริญสุข 2536) ถือเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลอยากแสดงผลงานอีกด้วย (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา 2533) นอกจากนี้ โดยธรรมชาติคนทุกคนมีความต้องการเจริญก้าวหน้าในชีวิต อยาก

พัฒนาตนเองไปในทางที่ดีและสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงถือได้ว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งดึงดูดใจในองค์การใหม่และมีความทะเยอทะยาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่มีการวิจัยพบว่ามีความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างมาก (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529 , วีระวัฒน์ ปันนิคามย์ 2538)

2.8 โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .257 ถือเป็นการมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ลักษณะงานเอื้ออำนวยให้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ลักษณะงานเอื้ออำนวยให้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของชาวลิทัวเนีย ตานานนท์ชัย (2532) , ชีระ วีระธรรมสาริต (2532) , นภาพิณ โหมาศวิน (2533) , โสภ ทรัพย์มากอุดม (2533) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , บุษยามิ จันทรเจริญสุข (2538) , Sheldon (1971) , Steers (1977a) , Harris (1996) ซึ่งพบว่า ลักษณะงานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ คือ พนักงานที่ทำงานในลักษณะที่มีโอกาสติดต่อกับผู้อื่น โดยเฉพาะการปฏิสัมพันธ์แบบสองทาง จะเป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การมาก เพราะได้มีโอกาสพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นต่อกันและสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีการเปิดโอกาสให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อน ทำให้มีความรู้สึกแน่นแฟ้นนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การต่อไป และโดยธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ มนุษย์มีความต้องการอยู่ร่วมกับคนอื่น เมื่อทำงานเพื่อนร่วมงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการทำงาน

### 3. ลักษณะองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ

ลักษณะองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ลักษณะองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .483 ถือเป็นการมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะองค์การเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะองค์การเอื้ออำนวยต่องานและบุคคลในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลางระหว่างลักษณะองค์การกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 จากลักษณะองค์การที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ประกอบด้วยลักษณะองค์การย่อย 5 ลักษณะ ดังนี้

3.1 การกระจายอำนาจในองค์การ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ การกระจายอำนาจในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า การกระจายอำนาจในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .295 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการกระจายอำนาจในองค์การในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการกระจายอำนาจในองค์การในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างการกระจายอำนาจในองค์การกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของชาวุณี วงศ์กำแน่น (2537), DeCotuis & Summers (1987) ซึ่งพบว่า การกระจายอำนาจในองค์การเป็นลักษณะองค์การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าว หรือโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะการกระจายอำนาจในองค์การเป็นลักษณะองค์การอย่างหนึ่งของโครงสร้างองค์การแบบ organic ซึ่งหมายถึง ลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีความซับซ้อนและความเป็นทางการต่ำ การติดต่อสื่อสารมีทั้งในระดับเดียวกัน จากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง การตัดสินใจอาศัยการมีส่วนร่วมในระดับสูง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว และยังพบว่าโครงสร้างดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Robbins 1994) หรือกล่าวได้ว่า ลักษณะการกระจายอำนาจอย่างเสมอภาคและทั้คเทียมกันในหมู่พนักงานในองค์การ เป็นลักษณะอย่างหนึ่งขององค์การที่มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย (กรรณันต์ เปล่งขำ 2533) ซึ่งลักษณะองค์การดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

3.2 ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .376 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่กฎ ข้อบังคับมีความชัดเจนในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่กฎ ข้อบังคับมีความชัดเจนในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของจารุณี วงศ์กำแน่น (2537) , DeCotris & Summers (1987) ซึ่งพบว่า ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับเป็นลักษณะองค์การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวหรือโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับเป็นลักษณะองค์การอย่างหนึ่งของโครงสร้างองค์การแบบ organic ซึ่งหมายถึง ลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีความซับซ้อนและความเป็นทางการต่ำ การติดต่อสื่อสารมีทั้งในระดับเดียวกัน จากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง การตัดสินใจอาศัยการมีส่วนร่วมในระดับสูง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว และยังพบว่าโครงสร้างดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Robbins 1994) หรือกล่าวได้ว่า ลักษณะความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับเป็นลักษณะอย่างหนึ่งขององค์การที่มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย (กรรณัน เป็ล่งขำ 2533) ซึ่งลักษณะองค์การดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

3.3 ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมมติฐานสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .484 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ขั้นตอนการทำงานมีความชัดเจนในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ขั้นตอนการทำงานมีความชัดเจนในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลางระหว่างความชัดเจนของขั้นตอนการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของจารุณี วงศ์กำแน่น (2537) , DeCotris & Summers (1987) ซึ่งพบว่า ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงานเป็นลักษณะองค์การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวหรือโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ เพราะความชัดเจนของขั้นตอนการทำงานเป็นลักษณะองค์การอย่าง

หนึ่งของโครงสร้างองค์การแบบ organic ซึ่งหมายถึง ลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีความซับซ้อนและความเป็นทางการต่ำ การติดต่อสื่อสารมีทั้งในระดับเดียวกัน จากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง การตัดสินใจอาศัยการมีส่วนร่วมในระดับสูง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัวและยังพบว่าโครงสร้างดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Robbins 1994) หรือกล่าวได้ว่า ลักษณะความชัดเจนของขั้นตอนการทำงานเป็นลักษณะอย่างหนึ่งขององค์การที่มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย (กรรณันต์ เปล่งงำ 2533) ซึ่งลักษณะองค์การดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

3.4 การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สันนิษฐานสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .237 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของธีระ วีระธรรมสาธิต (2532), กรรณันต์ เปล่งงำ (2533), นภาพัญญ์ โหมาศวิน (2533), Hrebiniak & Alutto (1972), DeCotuis & Summers (1987), Harris (1996), Reichheld (1996) ซึ่งพบว่า การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน คือ เมื่อพนักงานมีการลงทุนเป็นหุ้นส่วนหรือมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการ โดยให้ออกาสสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาขององค์การทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เพราะพนักงานรู้สึกว่างค์การเป็นทรัพย์สินส่วนหนึ่งของตน ก็จะรักษา ดูแลและช่วยกันพัฒนา หรือกล่าวได้ว่า พนักงานที่ได้มีส่วนร่วมจะนำความคิด ความรู้สึกส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน พัฒนาไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ตนปฏิบัติและการควบคุมตนเอง (Dessler 1992) คือ การมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องจะเปรียบได้กับความสามารถในการทำกำไรในส่วนของเราแล้วและค่าใช้จ่าย กล่าวได้ว่า ระบบที่มีการจัดการที่ดีจะทำให้การมีส่วนร่วมเป็นเสมือนการให้รางวัลอย่างหนึ่ง อาจเป็นเพราะการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงกับตำแหน่งในองค์การ ทำให้เกิดความผูกพันกับบทบาท (Kanter 1974) และมีความสนใจหรือเต็มใจที่จะให้สิ่งที่ดีที่สุดของคนต่อองค์การ เกิดเป็นความผูกพันและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพราะผลกำไรของ

บริษัทคือผลประโยชน์ของพนักงานทุกคน จึงถือว่าการมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างความผูกพันและเป็นการจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมาก

3.5 การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .324 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานกับความผูกพันต่อองค์กรและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของธีระ วีรธรรมสาธิต (2532) , กรรณัน เปล่งขำ (2533) , นภาพิณ โทมาศวิณ (2533) , Hrebiniak & Alutto (1972) , DeCotiis & Summers (1987) , Harris (1996) , Reichheld (1996) ซึ่งพบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ เมื่อพนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร ทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาขององค์กรทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ และเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะพนักงานรู้สึกว่าการเป็นทรัพย์สินส่วนหนึ่งของคนก็จะรักษา ดูแล และช่วยกันพัฒนา

กล่าวได้ว่า พนักงานที่ได้มีส่วนร่วมจะนำความคิด ความรู้สึกส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน รู้สึกว่าได้รับเกียรติ การยอมรับหรือความเสมอภาคจากองค์กร พัฒนาไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ตนปฏิบัติและการควบคุมตนเอง ทำให้การมีส่วนร่วมถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างความผูกพันและเป็นการจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมาก (Dessler 1992) คือ การมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องจะเปรียบได้กับความสามรถในการทำกำไรในส่วนของเราและค่าใช้จ่าย กล่าวได้ว่า ระบบที่มีการจัดการที่ดีจะทำให้การมีส่วนร่วมเป็นเสมือนการให้รางวัลอย่างหนึ่ง อาจเป็นเพราะการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงกับตำแหน่งในองค์กร ทำให้เกิดความผูกพันกับบทบาท (Kanter 1974) และมีความสมัครใจหรือเต็มใจที่จะให้สิ่งที่ดีที่สุดของคนต่อองค์กร เกิดเป็นความผูกพันและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพราะผลกำไรของบริษัทคือผลประโยชน์ของพนักงานทุกคน

นอกจากนั้นความต้องการมีส่วนร่วม ยังถือเป็นความต้องการอย่างหนึ่งตามธรรมชาติของมนุษย์ และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การจึงทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า (ไอสกน ฎเกล้าส่วน 2524) เกิดเป็นความซื่อสัตย์และรักองค์การ

#### 4. ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ

ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .659 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รับรู้ว่าคุณค่าได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของตนในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่รับรู้ว่าคุณค่าได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของตนในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างมากระหว่างประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 จากประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ประกอบด้วยประสบการณ์ย่อย 5 ลักษณะ ดังนี้

4.1 ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .523 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในกลุ่มที่มีทักษะคติต่อองค์การว่าคุณค่าได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของตนในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่อยู่ในกลุ่มที่มีทักษะคติต่อองค์การว่าคุณค่าได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของตนในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลางระหว่างทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ชีระ วีระธรรมสาธิต (2532) , นภาพิณ โหมาศวิน (2533) , โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) , ชารุณี วงศ์คำแน่น (2537) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , Buchanan (1974) ซึ่งพบว่า ทักษะคติของกลุ่ม

ค่องการมีผลต่อความผูกพันค่องการ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ มนุษย์มีความต้องการอยู่ร่วมกับคนอื่น บุคคลทำงานในองคการหนึ่ง ๆ จะต้องมีกาเข้าสังคม พบปะ สัสรรค์กับเพื่อนฝูง เมื่อทำงานเพื่อนร่วมงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการทำ งาน นั่นก็คือ เป็นการตอบสนองความต้องการในด้านสังคมตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ที่กล่าววว่า บุคคลมีความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกร่วมด้วย การปฏิ สัมพันธ์กันในกลุ่ม ทำให้เกิดแนวคิดที่คล้ายคลึงกันของกลุ่มอันเกิดจากสมาชิกและส่งผลต่อแนว คิดของสมาชิก กลุ่มจึงมีอิทธิพลต่อทัศนคติของคนค่องการ บุคคลจะรับรู้ค่านิยมและทัศนคติ ของกลุ่มที่มีค่องการ ทำให้เขาซึมซาบวัฒนธรรมและบรรยากาศขององคการ เรียกได้วว่า กลุ่ม หรือเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลโน้มน้าวชีวิตและจิตใจ เปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกให้เอนเอียง ไปในทางที่ดีหรือไม่ดี เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยค่องการก็ได้ (กรรัตน์ เปล่งขำ 2533) โดยเฉพาะผู้ที่มีความผูกพันจะยิ่งได้รับผลกระทบจากกลุ่มมากกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันหรือมีน้อย (Kiesler 1971) ดังนั้น ถ้ากลุ่มมีทัศนคติที่ดีค่องการจะมีผลทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีค่อง การและมีความผูกพันค่องการตามไปด้วย

4.2 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองคการ จากการทดสอบ สมมติฐาน พบวว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจาก องคการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันค่องการ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน พบวว่า ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองคการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ ผูกพันค่องการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .431 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการตอบสนองจากองคการตามความคาดหวังในระดับสูงจะมีความผูกพันค่องการ ในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการตอบสนองจาก องคการตามความคาดหวังในระดับต่ำจะมีความผูกพันค่องการในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์ กันปานกลางระหว่างความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองคการกับความผูกพันค่องการ และมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของกรรัตน์ เปล่งขำ (2533) , โสภาทิตย์มาถอุดม (2533) , จารุณี วงศ์กำแน่น (2537) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , Grusky (1966) , Hrebiniak & Alutto (1972) , Buchanan (1974) ซึ่งพบว่า ถ้าความคาด หวังของบุคคลได้รับการตอบสนองจากองคการ หรือองคการใด ๆ สามารถจัดหาสิ่งสูงใจเพื่อ สนองตอบต่อความคาดหวังของสมาชิกได้อย่างเพียงพอ จะทำให้เกิดความผูกพันค่องการมาก กว่าบุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวัง โดยความคาดหวังที่กล่าวถึงไม่ได้เฉพาะ เจาะจง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานหรือรางวัลจากองคการก็ได้ ได้แก่ ค่าจ้าง สวัสดิการ ระบบการ

เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมไปถึงปัจจัยเพื่อการดำรงชีวิตหรือปัจจัยสี่ คือ อาหารและน้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

โดยธรรมชาติ บุคคลทุกคนมีความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่อย่างสุขสมบูรณ์พอสมควร ต่างคนรณรงค์เพื่อให้ชีวิตของตนอยู่รอดปลอดภัย เรียกว่า เป็นความต้องการทางสรีระ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล 2530) ซึ่งเงินก็ถือเป็นสิ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้ จึงดูเหมือนว่าพนักงานในองค์กรมักให้ความสำคัญหรือคาดหวังในค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่คนจะได้รับ และสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ของสมาชิกว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่คาดหวังไว้ได้หรือไม่ ซึ่งจะมีส่วนไปเพิ่มความแข็งแกร่งของความผูกพันต่อองค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าเกิดช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับการตอบสนองขององค์กรก็จะเป็นตัวทำลายความผูกพันต่อองค์กร

4.3 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .485 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลางระหว่างความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของเชวาลิส คานานท์ชัย (2532) , จารุณี วงศ์กำแน่น (2537) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , Sheldon (1971) , Buchanan (1974) , Steers & Porter (1983) , Harris (1996) ซึ่งพบว่า ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญกับองค์กรของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะพนักงานต้องการทราบว่าตนเป็นใครในองค์กร ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไร สามารถทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง (โสภณ ภูเกล้าวัน 2524) และถือเป็นเสมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับพนักงานที่ได้ทุ่มเทแรงกายให้กับองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้และรู้สึกว่าการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับว่ามีคุณค่า โดยการให้ความสำคัญนี้ต้องให้ทุกคนอย่างยุติธรรมและเหมาะสม ซึ่งการได้รับการยอมรับอาจแสดงได้ในหลายลักษณะ เช่น การได้รับเงินเดือนเพิ่ม การได้รับรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับเชื้อเชิญทางสังคม ทำให้สถานภาพในองค์กรของเขาสูงขึ้น ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของเขาที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ

ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง พนักงานมีการผูกพันตนเองกับเป้าหมายขององค์กร และ เชื่อมโยงไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ในทางกลับกัน เมื่อพนักงานไม่ทราบว่าตนเองมีความ สำคัญอย่างไรกับองค์กรแล้วจะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนเกินขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร จะลดลง

4.4 ความพึงพอใจขององค์กร จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุน สมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความพึงพอใจขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ องค์กร โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความพึงพอใจขององค์กรมีความ สัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .625 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงพอใจในระดับสูงจะมี ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รู้สึกว่า องค์กรเป็นที่พึงพอใจในระดับต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กัน ค่อนข้างมากระหว่างความพึงพอใจขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรและมีระดับความน่า เชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของชาวลิค คานานนท์ชัย (2532) , ธีระ วีระธรรมสาริต (2532) , กรรณัน เป็ล่งขำ (2533) , นภาพิณ โหมาศวิน (2533) , โสภ ทรัพย์มากอุดม (2533) , จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) , นันทนา ประกอบกิจ (2538) , บุญยณี จันทร์เจริญสุข (2538) , Lewis (1967) อ้างจาก พรประภา โสวรรณ (2539) , Buchanan (1974) , Steers & Porter (1983) ซึ่งพบว่า หากพนักงานรู้สึกว่าองค์กรที่เขาทำงานอยู่ดีมีความมั่นคง สามารถพึงพอใจหรือรู้สึกว่าได้ทำงานในองค์กรที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ อยากรจะทำงานอยู่กับองค์กรแห่งนั้นและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามไปด้วย แต่ถ้าหาก องค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานให้กับสมาชิก หรือไม่สร้างความรู้สึก ว่า องค์กรเป็นที่พึงพิงต่อสมาชิกได้แล้ว จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานขาดความผูกพันต่อ องค์กรและนำไปสู่การขาดงาน ลางานบ่อย ๆ หรือลาออกจากองค์กรได้

การมีความรู้สึกว่าองค์กรของตนมีเกียรติยศ ชื่อเสียง ได้รับการยอมรับในสังคม ถือเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกจงรักภักดีหรือมี ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังเช่น การรับประกันความสามารถที่จะจ้างงาน (guarantee employability) คือ การแบ่งปันสิ่งที่สำคัญเพื่อที่จะ ได้มาซึ่งความมั่นใจและความผูกพันจาก พนักงาน การรับประกันความสามารถที่จะจ้างงานเป็นการสัญญาที่จะให้โอกาสกับพนักงานทุก คนในการพัฒนาวิชาชีพของตน ถ้างานถูกจำกัดก็จะสามารถได้รับการจ้างงานจนกว่าจะสามารถ หางานใหม่ได้ในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น และสิ่งนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะ ได้มาซึ่งความผูกพัน ของพนักงานในระยะยาว (Harris 1996) เพราะบุคคลเข้ามาในองค์กรพร้อมความต้องการทักษะ

และความคาดหวังที่จะค้นหาสภาพแวดล้อมในงานที่จะใช้ความสามารถและสนองความต้องการ เมื่อองค์การสามารถเป็นที่พึ่งพาได้ก็จะไปเพิ่มความผูกพัน แต่ถ้าองค์การไม่สามารถพึ่งพาได้ก็จะทำให้ความผูกพันลดลง และโดยธรรมชาติของคนมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาจะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การถูกลดตำแหน่ง ทำให้บุคคลบางคนจะมีความอดทนต่อความไม่สะดวกและพฤติกรรมได้ เพื่อให้ได้งานทำในองค์การที่มั่นคง (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529)

4.5 ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สันนิษฐานสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .526 ถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รู้สึกว่าองค์การให้ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง หรือพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รู้สึกว่าองค์การให้ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบในระดับต่ำหรือไม่ให้ความยุติธรรมจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลางระหว่างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบกับความผูกพันต่อองค์การและมีระดับความน่าเชื่อถือร้อยละ 99 ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของซีระ วิธธรรมสาริต (2532), นภาเพ็ญ โทมาศวิน (2533), บุญขานี จันทร์เจริญสุข (2538), Rusbult & Farrell (1983), Steers & Porter (1983), DeCotiis & Summers (1987), Moorman Niehoff & Organ (1993), Reichheld (1996) ซึ่งพบว่า ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ นั่นคือ พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม จะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การมากกว่าพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนอย่างไม่ยุติธรรม เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญหรือองค์การให้คุณค่า (values) กับพนักงานและเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานนำไปสู่ความรู้สึกในทางบวก จึงเต็มใจที่จะทำงานในองค์การนั้นต่อไปและมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น โดยพนักงานมักมีความคิดว่าองค์การจำเป็นต้องให้ความยุติธรรมต่อพนักงานเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ แต่ถ้าหากพนักงานรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและรู้สึกว่าตนได้สูญเสียค่าใช้จ่าย ระดับความผูกพันต่อองค์การก็จะลดลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลไปสู่การลาออกในที่สุด

## 5. ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ

ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้ดีกว่าลักษณะงานกับลักษณะองค์การ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายหรืออธิบายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้ดีที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเมื่อนำตัวแปรทั้งสามมารวมกันอธิบายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 43.4

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำตัวแปรย่อยของสภาพแวดล้อมองค์การทั้ง 3 ลักษณะมาพิจารณาร่วมกันทั้ง 18 ตัวแปรย่อย โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรย่อยที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 4 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจขององค์การ ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ โดยเรียงลำดับตามความสามารถในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การจากมากที่สุดไปสู่น้อยที่สุด กล่าวคือ ความพึงพอใจขององค์การกับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุด โดยพนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่รู้สึกว่าองค์การของตนเป็นที่พึงพอใจ ให้ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน และมีการให้ความสำคัญกับพนักงานหรือพนักงานรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การของตน จะเป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ตรงกันข้าม

จากผลการวิจัยที่พบดังกล่าวข้างต้น เป็นเพราะว่าประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับองค์การเป็นตัวแปรที่ละเอียดอ่อน เป็นความรู้สึกที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมที่องค์การจัดให้กับลักษณะส่วนบุคคล ถ้าองค์การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่องานและบุคคลรวมไปถึงสนองความต้องการของบุคคลนั้น จะทำให้เกิดประสบการณ์ที่ดีในขณะที่ปฏิบัติงานกับองค์การ ส่วนตัวแปรลักษณะงานกับลักษณะองค์การ เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรม มีความคงที่ไม่ละเอียดอ่อน เป็นการจัดสร้างขึ้นมาเป็นโครงสร้าง ขอบเขต ถึงแม้จะส่งผลต่อประสบการณ์ของบุคคลแต่เป็นเพียงทางอ้อมเท่านั้น นอกจากนั้นบริษัทส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้พยายามสร้างหรือจัดลักษณะงานหรือลักษณะองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับองค์การอื่นมากขึ้น เป็นการทำตามสมัยนิยม โดยไม่เข้าใจอย่างแท้จริงและนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง ไม่ถูกวิธี เช่น กำหนดนโยบายให้

พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น แต่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาบางท่านกลับไม่สนใจในความคิดเห็นของพนักงาน ยังคงใช้อำนาจตนเองเป็นผู้สั่งการและควบคุมตลอดเวลา ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Steers (1977a) ที่พบว่า ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความผูกพันต่อองค์การมากกว่า ลักษณะส่วนบุคคลหรือลักษณะงาน

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาในตัวแปรย่อยที่พบว่า ความพึงพอใจขององค์การกับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุดนั้น ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ กิตติ บุญนาค (2535) ที่กล่าวถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การของตนที่นำไปสู่การเปลี่ยนงาน โดยพนักงานจะดูถึงความมั่นคงมากน้อยขององค์การเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นก็ดูว่าตนได้รับความเป็นธรรมมากน้อยแค่ไหนรวมไปถึงการได้รับความยุติธรรมในหมู่พนักงาน โดยพิจารณาจากคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร บรรยากาศขององค์การ ระบบหรือวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับว่ามีความยุติธรรมและมองเห็นคุณค่าหรือความสำคัญในตัวพนักงาน สุดท้ายคือพิจารณาถึงความรู้เพิ่มเติมที่องค์การจัดให้ กล่าวได้ว่า มีความสอดคล้องอย่างมากกับบทความดังกล่าว คือ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจขององค์การเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ความยุติธรรม และความสำคัญต่อองค์การ

สำหรับผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผลงานวิจัยที่ได้รับอาจเกิดจากสภาพการณ์ในปัจจุบันการอยู่รอดของแต่ละองค์การเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจอย่างมากประกอบกับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำลง ถ้าองค์การใดมีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งลักษณะงานและองค์การอย่างดี แต่ไม่สามารถเป็นที่พึงพอใจของพนักงานหรือไม่มีความมั่นคง สภาพแวดล้อมที่ได้จัดขึ้นก็ดูเหมือนไม่มีประโยชน์อย่างใด เมื่อองค์การมีความมั่นคงเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานแล้วสิ่งที่พิจารณาตามมา คือ ความยุติธรรมที่พนักงานได้รับ ถ้าพนักงานทำงานเต็มที่แต่กลับไม่ได้รับความยุติธรรม โดยเฉพาะค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่เสื่อมถอยลงและแสวงหาโอกาสเพื่อให้ได้มาซึ่งความยุติธรรมทั้งจากในองค์การหรือจากนอกองค์การ (การลาออก) สิ่งที่สำคัญรองลงมาอีก คือ ความรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์การ เพราะโดยธรรมชาติบุคคลมีความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการการยอมรับนับถือ ต้องการเป็นบุคคลที่สำคัญต่อสังคมหรือชุมชนต่าง ๆ ถ้าองค์การแห่งใดทำให้พนักงานหรือบุคคลนั้นรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่สำคัญต่อองค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเป็นการเพิ่มความรักและผูกพันกับองค์การมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพราะการที่บุคคลรู้ว่าตนต้องทำงานสิ่งนั้นอย่างไร มีขั้นตอนที่ชัดเจน ความผิดพลาดจะเกิดขึ้นน้อยลงและไม่เกิดความเคลือบแคลงสงสัย รู้ขั้นตอนลำดับก่อนหลัง การดำเนินงานมีความรวดเร็ว ผลงานที่ได้รับก็มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดความรู้สึกที่คิ่ต้องงานและองค์การ และนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความผูกพันต่อองค์การ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้เกิดแนวทางในการนำผลการวิจัยที่ได้รับไปใช้ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การให้แก่พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

1.1 ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน คือ ระดับการศึกษา และอายุ โดยเฉพาะกลุ่มที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับปริญญาตรี และกลุ่มที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างกัน โดยจบการศึกษาต่ำกว่ามีความผูกพันต่อองค์การมากกว่า ดังนั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญและสนใจพนักงานที่จบการศึกษาสูงอย่างมาก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างต่ำ ด้วยการสร้างสิ่งจูงใจที่สามารถสนองความต้องการ ทั้งในการจูงใจด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ในส่วนพนักงานที่จบการศึกษาต่ำ ซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงแล้ว แต่ก็ควรมีการให้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในหน้าที่การงาน การพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพนอกเหนือไปจากความผูกพันต่อองค์การให้มากยิ่งขึ้น

1.2 สำหรับตัวแปรอายุ กลุ่มที่พบความแตกต่าง คือ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปีกับมากกว่า 35 ปีขึ้นไป ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี เพราะเป็นกลุ่มที่มีโอกาสเปลี่ยนงานได้ง่าย ต้องการความแปลกใหม่ ผู้บริหารจึงควรสนองความต้องการ โดยให้สิ่งจูงใจตามความต้องการ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่มีความท้าทายและหลากหลาย จัดให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความอิสระที่จะทำงานและควบคุมตนเอง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีความผูกพันต่อองค์การมาก ส่วนพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์การมากอยู่แล้วแต่ควรเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การให้มากยิ่งขึ้นโดยให้สิ่งจูงใจที่สนองตอบความต้องการ

นอกจากนั้น ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน ถือเป็นสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพราะการที่บุคคลรู้ว่าคนต้องทำงานสิ่งนั้นอย่างไร มีขั้นตอนที่ชัดเจน ความผิดพลาดจะเกิดขึ้นน้อยลงและไม่เกิดความเคลือบแคลงสงสัย รู้ขั้นตอนลำดับก่อนหลัง การดำเนินงานมีความรวดเร็ว ผลงานที่ได้รับก็มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดความรู้สึกที่คิดทำงานและองค์การ และนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความผูกพันต่อองค์การ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้เกิดแนวทางในการนำผลการวิจัยที่ได้รับไปใช้ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การให้แก่พนักงานบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

1.1 ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน คือ ระดับการศึกษา และอายุ โดยเฉพาะกลุ่มที่จบการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี กับปริญญาตรี และกลุ่มที่จบการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างกัน โดยจบการศึกษาค่ากว่ามีความผูกพันต่อองค์การมากกว่า ดังนั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญและสนใจพนักงานที่จบการศึกษาสูงอย่างมาก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างต่ำ ด้วยการสร้างสิ่งจูงใจที่สามารถสนองความต้องการ ทั้งในการจูงใจด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ในส่วนพนักงานที่จบการศึกษาค่า ซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงแล้ว แต่ก็ควรมีการให้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในหน้าที่การงาน การพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพนอกเหนือไปจากความผูกพันต่อองค์การให้มากยิ่งขึ้น

1.2 สำหรับตัวแปรอายุ กลุ่มที่พบความแตกต่าง คือ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปีกับมากกว่า 35 ปีขึ้นไป ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี เพราะเป็นกลุ่มที่มีโอกาสเปลี่ยนงานได้ง่าย ต้องการความแปลกใหม่ ผู้บริหารจึงควรสนองความต้องการ โดยให้สิ่งจูงใจตามความต้องการ เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่มีความท้าทายและหลากหลาย จัดให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความอิสระที่จะทำงานและควบคุมตนเอง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีความผูกพันต่อองค์การมาก ส่วนพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์การมากอยู่แล้วแต่ควรเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การให้มากยิ่งขึ้นโดยให้สิ่งจูงใจที่สนองตอบความต้องการ

การของพนักงานที่มีอายุมาก เช่น การให้เงินบำเหน็จบำนาญเมื่อเกษียณ มีการประกันชีวิตและสุขภาพให้ เป็นต้น หรือการนำผลการวิจัยไปใช้กับตำแหน่งงาน เช่น ถ้าเป็นผู้ที่มีอายุมากและมีความรู้ความสามารถจะถือเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงและมักจะทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน จึงมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่มีความสำคัญและตำแหน่งงานในระดับสูง เพราะตำแหน่งงานดังกล่าวต้องการบุคลากรที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน มีความเข้าใจและคุ้นเคยกับองค์กรจึงสามารถทำงานหรือบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนบุคคลที่มีอายุน้อย มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมักจะทำงานอยู่กับองค์กรไม่นานนัก จึงถือเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ไม่สำคัญมากนัก ไม่จำเป็นต้องอาศัยความชำนาญมากหรือเป็นงานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนความรู้หรือเทคโนโลยีอยู่เสมอ มีความทันสมัยตลอดเวลา

1.2 ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะงานทั้ง 7 ลักษณะ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน ความอิสระในงาน โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ความหลากหลายในงาน โดยเรียงลำดับจากความสัมพันธ์มากไปน้อยตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า โดยส่วนใหญ่ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรจัดหรือสร้างลักษณะงานภายในองค์กรให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ศึกษาพบที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร คือ ให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตนหรือสายอาชีพอื่น ให้พนักงานได้มีอิสระที่จะทำงานของตน สามารถคิด คัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบได้ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้นทั้งในระหว่างฝ่ายหรือในฝ่ายเดียวกัน เพื่อการประสานงานร่วมกัน หรือมีการจัดการทำงานเป็นทีม ทั้งในงานประจำหรือโครงการเฉพาะกิจ ให้สมาชิกมีโอกาสติดต่อภายในทีมของตนเพื่อเพิ่มความสามัคคี มีการปรับเปลี่ยนทีมเมื่อเปลี่ยนโครงการใหม่ องค์กรควรทำให้งานทุกอย่างในองค์กรมีความสำคัญในตัวของเนื้องาน เพราะทุกงานต้องอาศัยซึ่งกันและกัน และควรสร้างให้งานมีลักษณะท้าทายความสามารถและมีความหลากหลายพร้อมกันไปด้วย รวมไปถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ปรับปรุงต่อไป

ในทางปฏิบัติ มีการใช้เครื่องมือเพื่อจัดหรือสร้างลักษณะงานให้มืองค์ประกอบดังกล่าวหลายเครื่องมือด้วยกัน ได้แก่

1. job enlargement เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงการทำงานของงาน ซึ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงตามแนวราบ ในระดับเดียวกัน ไม่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความท้าทายของงาน เพิ่มความหลากหลาย มุ่งให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นการ จุดประกายให้มีความกระตือรือร้นและคงประสิทธิภาพการทำงานไว้ วิธีการดำเนินการโดยการ โอนย้าย (transfer หรือ job rotation) เป็นการเปลี่ยนสถานที่บรรยากาศ และหน้าที่การงานใหม่
2. job enrichment เป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงานตามแนวตั้ง เป็นการ บำรุงขวัญ กำลังใจแก่คนที่ทำงานดี มีผลงานประจักษ์ชัดแจ้งว่าเป็นผู้มีความสามารถและพร้อมที่ จะรับผิดชอบงานสูงขึ้น วิธีการดำเนินการโดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงาน สำคัญให้ทำอย่างอิสระ มีการให้ควบคุมตนเอง การมอบหมายงานสำคัญในบทบาทที่เห็นความ สำคัญเด่นชัด การมอบอำนาจการตัดสินใจให้ในระดับหนึ่ง (มุกดา สุนทรรัตน์ 2531-2532 , เพ็ญศรี วายวานนท์ 2537)
3. การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives : MBO) ของ Peter Drucker เป็นแนวทางการจัดการโดยการสร้างโอกาส ปลดปล่อยศักยภาพ ขจัด อุปสรรค กระตุ้นความเจริญก้าวหน้า และให้คำแนะนำ ซึ่งขัดแย้งกับการจัดการโดยการควบคุม (management by control) มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง คือ การลดการควบคุมและให้ อิสระที่จะควบคุมตนเอง เป็นการเพิ่มความหลากหลายในงาน กระตุ้นให้งานมีความท้าทายและนำ สนใจยิ่งขึ้น (McGregor 1978 , Dessler 1992 , Robbins 1994)
4. การให้มีบันไดอาชีพคู่ (dual career ladder)เป็นการกำหนดระบบ ของการเลื่อนตำแหน่งที่เปิดโอกาสให้มีลำดับของการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้าใน สายอาชีพ เฉพาะด้านคู่ขนานกันไปกับการพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้ก้าวสู่สายบริหาร โดยจัด career path ของแต่ละสายให้สอดคล้องกันทางวิชาชีพ คนรุ่นใหม่จะได้เรียนรู้ในสิ่งที่สนใจและถนัด มี อิสระในการศึกษาค้นคว้าเพื่อประโยชน์ของงานในหน้าที่ (วิระวัฒน์ ปินนิคามัช 2538)
5. การทำงานหรือแก้ไขปัญหาเป็นกลุ่ม เป็นการขยายขอบเขตของการ เพิ่มงาน โดยให้กลุ่มงานได้รับผิดชอบตนเอง ทั้งในการวางแผน การแบ่งงาน และการตัดสินใจ แก้ปัญหา เรียกได้ว่า เป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างหนึ่ง สมาชิกทุกคนจะมีโอกาสในการ แสดงความคิดเห็น มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กัน ทำให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีคุณค่าในทุกด้าน แม้จะต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก แต่ถ้าดำเนินการตามขั้นตอนด้วยความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาหรือทำ งานร่วมกันแล้ว ย่อมทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (จตุรงค์ เกียรติกำยา 2534 , อรทัย เลิศพิชิตกุล 2539)

6. การใช้งานเป็นเครื่องมือการพัฒนาอาชีพหรือพัฒนาพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง หมายถึง การมอบหมายงานที่มีความหมายหรือมีคุณค่าแก่พนักงาน การให้ งานที่มีความท้าทาย มีการหมุนเวียนงาน มีความหลากหลาย ให้อิสระในการทำงาน ซึ่งทำให้งาน เป็นสิ่งสนใจในตัวเองในการที่จะผูกพันพนักงานไว้กับงานและองค์กร (ชูลีพร เดชขำ และกมลระ ติ ไชยรบ 2536)

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินศักยภาพของพนักงาน ได้แก่ ความอดุสาหะ ความสามารถที่จำเป็นในอาชีพ ทักษะที่ต้องการในอนาคต และโอกาสใน การก้าวหน้า ทำให้มีความรู้ที่พนักงานหรือผู้บริหารต้องได้รับการฝึกอบรมในด้านใดบ้าง ซึ่งการ ประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องทำการประเมินเป็นระยะ ๆ ภายใน 1 ปี ไม่ใช่ ประเมินปีละครั้ง (เพ็ญศรี วาขวานนท์ 2537)

1.3 ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะองค์การทั้ง 5 ลักษณะ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน ความชัดเจนของกฎ ข้อ บังคับ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การกระจายอำนาจในองค์การ การมีส่วนร่วมในการ เป็นเจ้าของ โดยเรียงลำดับจากความสัมพันธ์มากไปน้อยตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า โดยส่วนใหญ่ลักษณะองค์การมีความ สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับค่อนข้างต่ำ ยกเว้นความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรจัดหรือสร้าง ลักษณะองค์การ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน กำหนดกฎ ข้อ บังคับขององค์การอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมถึง การเป็นเจ้าขององค์การ และมีการกระจายอำนาจให้กับพนักงานทุกระดับในองค์การ

ในทางปฏิบัติ มีการใช้เครื่องมือเพื่อจัดหรือสร้างลักษณะองค์การให้มีองค์ ประกอบดังกล่าวหลายเครื่องมือด้วยกัน ได้แก่

1. การจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะกับองค์การของตน ทั้งจำนวน พนักงาน ลักษณะธุรกิจ และลักษณะงานของแต่ละฝ่าย ซึ่งจากที่รวบรวมมาพบว่า กรรณีย์ เปล่งขำ (2533) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์การที่มีความสอดคล้องกับความผูกพันต่อองค์การ คือ องค์การ ที่มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย เป็นองค์การที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับ พนักงาน มีการจัดทำกฎระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นหมวดหมู่ ชัดเจน พนักงานทุกคนสามารถ ปฏิบัติได้จริงและปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนในการทำงานได้จัดไว้อย่างเป็นระบบและมี ความชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน ป้องกันความสับสนหรือเข้าใจผิดและขัดแย้งกันใน บทบาทหน้าที่ ซึ่งน่าจะมีผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ

2. การจัดการหรือการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวคิดที่ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท พนักงานจะรับทราบความเคลื่อนไหว สถานการณ์ ความจำเป็นของบริษัทโดยตลอด มีการให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในงานของตน มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้วยความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง มีการรับฝึชอบ ต้องปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ถือเป็นการฝึกให้พนักงานรับฝึชอบปฏิบัติงานด้วยตนเอง (ฐิติพร เดชขำ และ กมลระตี ไชยรบ 2536)

1.4 ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์กรทั้ง 5 ลักษณะ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจขององค์กร ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ทักษะคิของกลุ่มต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร โดยเรียงลำดับจากความสัมพันธ์มาก ไปน้อยตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า โดยส่วนใหญ่ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ยกเว้น ความพึงพอใจขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างสูง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่มีต่อองค์กรทั้งในพนักงานโดยรวมและรายบุคคล โดยองค์กรควรมีการสำรวจความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน โดยมีความคิดว่า พนักงานคือสิ่งที่มีค่าที่สุด และมีความแตกต่างจากทรัพยากรหรือสิ่งอื่น ๆ คือพนักงานมีชีวิต จิตใจ มีความต้องการที่แตกต่างกัน การสนองความต้องการหรือมุ่งใจจึงควรพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้น การได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องให้พนักงานสมหวังด้วยทุกครั้งที่แสดงพฤติกรรมนั้นคือ ต้องสนองความต้องการในปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลลัพธ์ของพฤติกรรม (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา 2533 , กรองแก้ว อยู่สุข 2537 , Robbins 1994) นั่นคือ การจะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรต้องสร้างการรับรู้ถึงผลลัพธ์ในทางที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานเป็นสำคัญ การให้ความสำคัญหรือสนองความต้องการต้องคำนึงถึงความเท่าเทียมกันเป็นธรรม ไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องหรือเป็นตัวตัดสินใจการทำงาน หลีกเลียงระบบอุปถัมภ์และลูกน้องหรือการเล่นพรรคเล่นพวก (พนมพร, ผู้แปล 2532) จะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกถึง

ความเสมอภาคและเหมาะสมคุ้มค่ากับการกระทำที่ได้ทุ่มเททำไป พนักงานก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนั้น สิ่งที่สำคัญและสำคัญอย่างมาก คือ การที่องค์กรควรสร้างภาพลักษณ์ทำให้พนักงานและบุคคลภายนอกรับรู้ว่าองค์กรมีความมั่นคง เป็นที่พึ่งพาได้ มีเกียรติยศชื่อเสียง ได้รับการยอมรับในสังคม มีนโยบายควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน เช่น มีบันไดหนีไฟและเครื่องดับเพลิงที่ใช้การได้ และนโยบายเรื่องความมั่นคงในการทำงาน เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ เบี้ยบำนาญเมื่อเกษียณอายุ หรือคั้งที่ Harris (1996) ได้กล่าวถึง การรับประกันความสามารถที่จะจ้างงาน (guarantee employability) คือ การสัญญาที่จะให้โอกาสกับพนักงานทุกคนในการพัฒนาวิชาชีพของตน ถ้างานถูกจำกัดก็จะสามารถได้รับการจ้างงานจนกว่าจะสามารถหางานใหม่ได้ในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น และสิ่งนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งความผูกพันของพนักงานในระยะยาว

ในทางปฏิบัติ มีการใช้เครื่องมือเพื่อจัดหรือสร้างการรับรู้ของพนักงานขณะปฏิบัติงานกับองค์กรให้มืองค์ประกอบดังกล่าวหลายเครื่องมือด้วยกัน ได้แก่

1. การให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมแก่ระดับผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการปรับปรุงบัญชีเงินเดือน การให้เงินค่าประจำตำแหน่ง น่าจะมีการพัฒนาให้ค่าตอบแทนสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ตามระยะเวลาปฏิบัติงาน (ที่ให้ผลงานจริง ๆ) นั่นคือ ยิ่งอยู่นานและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ก็จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงไปด้วย (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ 2538)
2. การใช้แผนการจ่ายค่าตอบแทน โดยให้แผนของพนักงานเป็นแผนเดียวกับแผนของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกแปลกแยกซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล 2 กลุ่มลง และสร้างความรู้สึกภูมิใจแก่พนักงานประหนึ่งเป็นการยกสถานะภาพของพนักงานให้ทัดเทียมกับผู้บริหาร และเชื่อว่าแผนดังกล่าวจะเป็นการผูกพันพนักงานกับองค์กร ให้พนักงานพร้อมจะอุทิศให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ (สุสิทธิ์ เดชขำ และกมลระดี ไชยรบ 2536)
3. การติดต่อสื่อสารแบบเปิด ตั้งแต่การสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงาน นำวัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายมาจัดทำค่านิยมให้ชัดเจน และสื่อสารความเข้าใจให้แก่พนักงาน (สุสิทธิ์ เดชขำ และกมลระดี ไชยรบ 2536) ใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายง่ายและตรงไปตรงมา โดยพยายามกระตุ้นให้เกิดการปฏิสัมพันธ์สองทางระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และมีการแสดงความคิดเห็นย้อนกลับขณะที่เกิดเหตุการณ์นั้น เพื่อลดการนิทาว่าร้ายซึ่งมีผลต่อขวัญ กำลังใจ และสัมพันธภาพของพนักงานในองค์กร ถือได้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากช่วยประสานความเข้าใจระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือพนักงานกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดีโดยเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น นโยบายเปิดประตู เป็นการอนุญาตให้พนักงานสามารถเข้าพบผู้บริหารได้ตามที่ประกาศให้ทราบซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอิสระในการเข้าพบ

ได้ทันที เพื่อสร้างความสัมพันธ์โดยตรง ไม่มีขั้นตอน ไม่ต้องกลัวการตอบโต้จากผู้บังคับบัญชา และนโยบายนี้จะใช้ได้ดีที่สุด ต้องมีการประกาศให้ทราบและพูดคุยกับพนักงานตัวต่อตัว กำหนดเวลาชัดเจนและยึดถืออย่างเคร่งครัด และอีกวิธีหนึ่ง คือ ระบบการจัดการแบบพูดคุยกับพนักงาน โดยไม่ถือตัว (walk-around management system) เป็นแนวทางในการจัดการซึ่งเกี่ยวข้องกับ การไปเยี่ยมเยียนแผนกต่าง ๆ ขององค์กรโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และจะสนทนากับผู้บริหารระดับล่างหรือพนักงานแบบไม่เป็นทางการอย่างใกล้ชิด ทำให้มีโอกาสได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานในทุกระดับ ขณะเดียวกันก็มีโอกาสได้สร้างความมีส่วนร่วมของนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กรไปด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญ กำลังใจดีขึ้น เป็นต้น (อรรถชัย เลิศพิชิตกุล 2539)

4. การพัฒนาบุคลากรควรจัดขึ้นอย่างมีระบบ มีการทำเป็นแผนงานแยกออกเป็นระดับต่าง ๆ และมีการกระตุ้นการเรียนรู้หรือพัฒนาฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ระยะยาว ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้ โดยเน้นไปที่การเรียนรู้ตลอดชีพ และเชื่อมโยงเข้ากับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

โดยเฉพาะพนักงานใหม่ควรมีการจัดโครงการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ (Harris 1996) เนื่องจากเมื่อแรกเข้ามาในองค์กรฐานะเป็นสมาชิกใหม่ ต้องปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ต้องเผชิญกับความคาดหวังในหลายรูปแบบ มีความกดดันทางจิตใจ การปฐมนิเทศจะเป็นเครื่องมือลดความเครียด ความสับสน ความวิตกกังวล เป็นการช่อระบบและประสบการณ์ทำงานให้มีโอกาสได้เห็นช่องทางการเรียนรู้ งานสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ เพิ่มพูนความรู้สึกผูกพันว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร เป็นโอกาสที่จะได้แลกเปลี่ยนระดับความคาดหวังของบุคคลให้ได้ระดับกับความคาดหวังขององค์กร/ผู้บริหาร ลดความรู้สึกแปลกแยกลง (Wanous 1992 อ้างจากวีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2538) โดยให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งาน และรับรู้ถึงการให้ความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยมุ่งความสำเร็จขององค์กร บรรยายเป้าหมาย นโยบายที่สำคัญขององค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับ และอธิบายถึงลักษณะงานให้เด่นชัด ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและอธิบายลักษณะการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจทำให้การสื่อสารระหว่างกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (พนมพร, ผู้แปล 2532 , กิตติ บุญนาค 2535) หรือใช้กระบวนการกล่อมเกล่า (การเรียนรู้ทางสังคม) ให้เกิดผสมผสานระหว่างค่านิยม ส่วนบุคคลของสมาชิก กับลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรที่ดึงดูดใจ (Dessler 1992) โดยการอบรม วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว อาจจะอาศัยระบบที่เลี้ยง ให้คำแนะนำปรึกษาปัญหา รวมทั้งอธิบาย หรือบอกให้ทราบถึงสิ่งที่ควรทำ และสิ่งที่ไม่ควรทำ เพราะพนักงานใหม่อาจจะทำผิดโดยความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจก็ได้ ความสำคัญตัวเองผิดของพนักงานใหม่จะมีได้ง่าย การอบรมชัดเจน

ให้รู้ถึงธรรมเนียมปฏิบัติ การปรับตัวเข้ากับโลกการทำงาน และปฏิบัติตามความเป็นจริง จึงก่อให้เกิดผลคืออย่างมากทั้งต่อองค์กรและพนักงานใหม่เอง (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2538)

นอกจากนั้น ยังควรมีการเปิดโอกาสให้ศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการขยายโลกทัศน์ ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน พัฒนาตนเอง และพัฒนาอาชีพไปในตัวด้วย โดยการศึกษาหมายรวมถึงการได้ศึกษาต่อในโรงเรียน มหาวิทยาลัย การได้ไปดูงาน ฝึกงาน ประชุม ปฏิบัติการและการเข้ารับการฝึกอบรมด้วย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2538)

1.5 ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์กรสามารถอธิบายหรือทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่า ลักษณะงานและลักษณะองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญอย่างมากกับความรู้ลึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรว่าสิ่งที้องค์การคิดว่าเป็นดี และพนักงานต้องการนั้น เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริงหรือไม่ นั่นคือ ผู้บริหารควรมีการสำรวจความต้องการของพนักงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ ระบบค่าตอบแทนที่จัดให้ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การพัฒนาบุคลากร และการจัดโครงการช่วยเหลือพนักงานและครอบครัว เป็นต้น การสำรวจด้วยวิธีการมากมาย ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การไปพูดคุยกับพนักงานขณะพักทานอาหาร เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปพิจารณาปรับปรุงแผนงานต่าง ๆ ต่อไป

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญอย่างมากในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร คือ ความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการของพนักงานในการจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่เอื้อต่อกันทั้งงานและบุคคล ซึ่งจะถือเป็นสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อองค์กรและพนักงาน ดังเช่นบทความของซูลิพร เดชขำ และ กมลระศี ไชยรบ (2536) ที่กล่าวถึง การทำให้พนักงานมีความซื่อสัตย์หรือผูกพันต่อองค์กรจะเริ่มจากความสามารถขององค์กรในการสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม จากความสนใจที่องค์กรให้กับพนักงานจะส่งผลให้พนักงานมีความสนใจต่อความต้องการขององค์กร และเอาใจใส่ต่องานเป็นการตอบแทน กล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องละเอียดอ่อน การมุ่งใจบุคคลเพื่อให้มีความผูกพันต่อองค์กรต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า จากผลการวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการบริหารองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมีกระบวนการดังนี้

1. การวางแผน การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน ต้องเริ่มมาจากระดับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ควรมีทัศนคติที่ดีต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็น

การสร้างค่านิยม วัฒนธรรมแห่งความผูกพันต่อองค์กร โดยคำนึงถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และมองเห็นความสำคัญหรือมีความเชื่อว่าความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้แล้วจึงถ่ายทอดความคิดเหล่านั้นไปยังพนักงาน ดังที่กิตติ บุนนาค (2535) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างจริงจังอย่างแท้จริงในความปรารถนาดีต่าง ๆ อันพึงมีต่อพนักงานในทุกระดับ

การวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างมาก การกำหนดแผนงานด้านต่าง ๆ ควรให้การสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ให้ข้อมูลและกำหนดแนวทางปฏิบัติ การวางแผน ยังรวมถึง การจัดรูปแบบขององค์การและการจัดรูปแบบงานอย่างสอดคล้องและสนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนั้น การวางแผนยังรวมถึงการวิเคราะห์งาน เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานอย่างละเอียด และมีการวางแผนกำลังคน คือ ควรมีการกำหนดปริมาณกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันและกำลังคนที่ต้องการเพิ่มเติม และคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้น รวมไปถึง การวางแผนแนวอาชีพ (career planning) เป็นการผสมผสานวิธีการไปสู่เป้าหมายขององค์การและส่งเสริมให้คนทำงานก้าวไปในแนวอาชีพเหล่านั้น หรือจากแนวความคิดใหม่ อาจมีการวางแผนอาชีพแบบบันไดอาชีพคู่ (dual career ladder) เพื่อเปิดโอกาสให้มีลำดับของการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้าในสายอาชีพ เฉพาะด้านคู่ขนานกันไปกับการพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้ก้าวสู่สายบริหารได้ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ 2538)

2. **การสรรหาคัดเลือก** เป็นวิธีการที่ให้ได้มาซึ่งคนดี คนมีความสามารถเข้ามาทำงานประกอบกับผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น การคัดเลือกพนักงานสามารถพิจารณาจากภายในและภายนอกองค์การ โดยการคัดเลือกจากภายในองค์การหรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะส่งผลให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และสำหรับการคัดเลือกจากภายนอก สิ่งที่ควรพิจารณาคือ ค่านิยมของบุคคลที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัฒนธรรมองค์การ ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์การกับพนักงาน (Dessler 1992) หรืออาจมีการวัดความผูกพันต่อองค์กรของผู้สมัครงานโดยใช้แบบวัดที่เหมาะสมแล้วนำผลที่ได้มาประกอบการพิจารณาเพื่อคัดเลือกพนักงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถกระทำได้ แต่จากการศึกษาพบว่า ลักษณะของผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมาก คือ ผู้ที่จบการศึกษาในระดับต่ำและผู้ที่มีอายุมาก ซึ่งไม่สามารถสรุปได้ว่าลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าวเหมาะกับงานทุกประเภท ทุกตำแหน่ง เพราะในงานบางประเภท บางตำแหน่ง ต้องการคนที่มีคุณสมบัติเฉพาะอย่างเท่านั้น การคัดเลือกยังต้องพิจารณาจากความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจและความถนัดอีกด้วย จึงถือได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลเป็นเพียงลักษณะอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะความผูกพันต่อองค์กร

ยังสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมองค์การ ที่เอื้ออำนวยและมีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

**3. การพัฒนาบุคลากร** เป็นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์การตั้งแต่ระดับพนักงานไปจนถึงผู้บริหาร โดยเริ่มจากการรับพนักงานใหม่องค์การจะต้องให้การพัฒนาเบื้องต้น คือ การปฐมนิเทศ ส่วนพนักงานและผู้บริหารจะต้องมีการจัดฝึกอบรม ทั้งการฝึกอบรมจากการทำงานและการฝึกอบรมนอกเหนือจากการทำงาน การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานที่ทำในปัจจุบันและงานที่จะทำต่อไปในอนาคต นอกจากนั้น การพัฒนาบุคลากรควรจัดขึ้นอย่างมีระบบ มีการทำเป็นแผนงาน แยกออกเป็นระดับต่าง ๆ และมีความต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้

การพัฒนาบุคลากรอาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์มากนัก องค์การจึงต้องได้รับการพัฒนาไปพร้อม ๆ กับพนักงานด้วย เช่น การพัฒนาทีมงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากร นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในด้านความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น รวมไปถึง การใช้งานเป็นเครื่องมือการพัฒนาอาชีพหรือพัฒนาพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่มักถูกมองข้ามไป

นอกจากนั้น การฝึกอบรมยังต้องกระทำควบคู่ไปกับการประเมินผล ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการฝึกอบรม โดยการประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องทำการประเมินเป็นระยะ ๆ ภายใน 1 ปี ไม่ใช่ประเมินปีละครั้ง และเมื่อฝึกอบรมไปแล้วมีความจำเป็นอย่างไรที่จะประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อนำไปปรับปรุงการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป โดยการประเมินผลที่ดีจะต้องดำเนินไปอย่างยุติธรรมและเป็นระบบ

**4. ค่าตอบแทน** โดยปกติพนักงานจะได้รับค่าตอบแทนหลัก คือ ค่าจ้างหรือเงินเดือนและอาจจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานอีกทางหนึ่ง คือ การให้เพิ่มตามผลงานหรือความอาวุโส (อายุงาน) ซึ่งน่าจะเป็นค่าตอบแทนที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนั้น อาจมีการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นค่าตอบแทนเสริม ซึ่งเป็นตัวเงินหรือผลประโยชน์ที่คนทำงานได้รับเพิ่มเติมจากค่าตอบแทนหลักหรือค่าตอบแทนที่เพิ่ม ได้แก่ การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ การบริการทางการแพทย์และการรวมกลุ่มออมและกู้ยืม รวมไปถึงการบริการที่จัดให้คนทำงานเพื่อความสะดวกในการครองชีพ เช่น โครงการพักผ่อนหย่อนใจ ร้านอาหาร การจัดบริการบ้านพัก การช่วยเหลือทางการศึกษา และบริการอื่น ๆ (เพ็ญศรี วาทยานนท์ 2537) กล่าวได้ว่า การให้ค่าตอบแทนควรมีแผน มีความชัดเจน มีระบบ มีความยุติธรรมหรือให้ความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ทุกคน โดยต้องพิจารณาจากภาวะ

เศรษฐกิจ ตลาดหรือคู่แข่งชั้นเสมอ และสิ่งที่สำคัญ คือ ค่าตอบแทนต้องเป็นที่ยอมรับทั้งจาก ลูกจ้างและนายจ้าง หรือพนักงานและองค์กร เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ

5. **การรักษาทรัพยากรคน** ถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก เพื่อให้พนักงานดำรงอยู่ โดยเฉพาะระดับการรักษาคนระดับสูง คือ คนที่เก่ง และเป็นคนดี ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรถือเป็นวิธีการหรือแนวทางอย่างหนึ่งที่จะรักษาทรัพยากรคนหรือพนักงานได้อย่างมาก การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นต้องมีการจัดระบบการทำงานขององค์กรทั้งในลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และวิธีการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร รวมไปถึงการจูงใจด้วยสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และมีการเพิ่มระดับการจูงใจโดยแยกตามอายุงานเป็นสำคัญ (กิตติ บุนนาค 2535) ซึ่งการรักษาทรัพยากรคนด้วยการจูงใจต้องสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล จะก่อให้เกิดผลคืออย่างมากในการรักษาพนักงานไว้และได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นในที่สุด

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี คือ บริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นธุรกิจเอกชนเพียงหนึ่งกลุ่มธุรกิจ ผลการศึกษาอาจเป็นจริงเฉพาะหน่วยงานในประเภทธุรกิจเดียวกันนี้และเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครที่ทำการศึกษาเท่านั้น จึงควรมีการนำผลการวิจัยไปทดสอบซ้ำอีกครั้งเมื่อมีการนำไปใช้ในหน่วยงานอื่นโดยอาจศึกษาวิจัยความผูกพันต่อองค์กรในพนักงานที่มีอัตราการเปลี่ยนงานสูงทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน และในส่วนภูมิภาค หรือมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง

2.2 ควรศึกษาคำแปรอื่นเพิ่มเติมที่น่าจะมีความสัมพันธ์หรือมีผลกระทบกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งในสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (ความขัดแย้งหรือความคลุมเครือในบทบาท ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมไปถึงค่านิยมในสังคม

2.3 สำหรับผลการวิจัยลักษณะส่วนบุคคลที่พบว่าไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างควรมีการนำผลดังกล่าวไปวิเคราะห์เพิ่มเติมหรือศึกษาร่วมกับปัจจัยย่อยอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น สถานภาพสมรส อาจมีการสอบถามถึงจำนวนบุตรของพนักงานที่แต่งงานแล้ว และระยะเวลาปฏิบัติงานอาจมีการสอบถามทั้งระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมาทั้งหมด และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเฉพาะองค์กรนั้น เป็นต้น

2.4 ควรมีการศึกษาตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลโดยการนำมาจัดกลุ่มลักษณะบุคคลที่น่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรหรือศึกษาร่วมกับปัจจัยย่อยอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น เพศหญิง แต่งงานแล้ว จบการศึกษาในระดับต่ำ อายุมาก ทำงานมานาน ได้รับเงินเดือนค่อนข้างสูงและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จัดให้เป็นลักษณะบุคคลแบบที่ 1 และจัดกลุ่มในทำนองเดียวกันต่อเนื่องไปตามลำดับ เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงคุณสมบัติเฉพาะของงานที่แตกต่างกันด้วย

2.5 สำหรับผลการวิจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมากจนยอมรับไม่ได้ในทางสถิติ ทั้งที่จากการประมวลเอกสารพบว่า น่าจะมีความสัมพันธ์กัน จึงควรมีการศึกษาตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ร่วมกับตัวแปรลักษณะทางจิตอื่น ๆ ควบคู่กันไป ได้แก่ ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตน เป็นต้น หรือในการศึกษาความมีเอกลักษณ์ในงานกับความผูกพันต่อองค์กรที่พบผลในลักษณะเดียวกัน ก็ควรมีการศึกษาซ้ำ โดยใช้จำนวนข้อคำถามมากกว่า 1 ข้อคำถาม ที่มีความชัดเจนและครอบคลุมเนื้อหาคำนียามทุกประเด็น

2.6 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร จึงควรมีการศึกษาผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเป็นการยืนยันถึงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่องค์กรได้รับ เมื่อมีการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

2.7 การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะพนักงาน หรือผู้บริหารทำให้ได้รับประโยชน์อย่างมากในระดับองค์กร แต่อาจยังขาดความสมบูรณ์ของข้อมูลในมุมมองข้างขึ้น จึงควรมีการศึกษากับกลุ่มของลูกค้าโดยเฉพาะในองค์กรที่ให้บริการเป็นหลัก เกี่ยวกับการให้บริการของพนักงานหรือการปฏิบัติงาน (ลักษณะงาน) ของพนักงานตามภาระหน้าที่ต่อลูกค้า เพื่อจะได้รับข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปพัฒนาหรือปรับปรุงพนักงานได้ต่อไป เพราะความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดี ทำงานอย่างเต็มที่ การให้บริการลูกค้าก็เต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้ลูกค้ามีความประทับใจ และมีความผูกพันต่อองค์กรไปด้วย แสดงให้เห็นการถ่ายทอดเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันต่อองค์กรของลูกค้ากับพนักงาน กล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของลูกค้าเป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และลูกค้ายังมีผลอย่างมากทำให้พนักงานลาออกอีกด้วย

2.8 การเลือกกรณีศึกษาเพื่อวิจัย อาจต้องคำนึงถึงลักษณะหรือประเภทของธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจมีผลหรืออิทธิพลต่อตัวแปรต่าง ๆ ในการวิจัย เช่น ในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรอาจขึ้นอยู่กับธรรมชาติของธุรกิจแต่ละประเภทรวมทั้งนโยบายของแต่ละองค์กรว่ามีผลหรือให้ความสำคัญต่อบุคลากรด้านนี้หรือไม่เพียงใด

### บรรณานุกรม

- กรรณิ์ เปล่งขำ. (2533). มนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment). วารสารสุทธิปริทัศน์. 5 , 13(มิถุนายน-กันยายน) : 110-115.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 17 , 30-35 , 71-92.
- กองบรรณาธิการนิตยสาร Young Executives. (2532). สมองโหลภาพสะท้อนพัฒนาเศรษฐกิจ ความเข้มแข็งของเอกชนหรือความล้มเหลวของราชการ. Young Executives. 37(พฤศจิกายน) : 54-76.
- กิตติ บุญนาค. (2535). แนวคิดและวิธีแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนงานของพนักงาน. บิซิเนส คอมพิวเตอร์แมกะซีน. 4 , 42(สิงหาคม) : 137-141.
- จตุรงค์ เกียรติกำชัย. (2534). คู่มือบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บัณฑิตบุ๊คส. หน้า 62-67.
- จารุณี วงศ์คำแน่น. (2537). ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) : ศึกษาเฉพาะ กรณีสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 30-31 , 109-111 , 135-136.
- จวีพร กาญจนการุญ. (2536). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกจากองค์การ : ศึกษากรณีข้าราชการมหาวิทยาลัยมหิดลในสาขาวิชาที่ขาดแคลน. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 124-151.
- ณัฐภูมิ วัฒนศิริพงศ์. (2537). ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ. ภาคนิพนธ์ หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. หน้า 14-16 , 42-47.

- ชลทิพย์, นามแฝง. (2532). สมองไหล. ข่าวสารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. 19, 5 (พฤษภาคม) : 39-43.
- ชูลีพร เดชขำ และ กมลระดี ไชยรบ. (2536). ทำอย่างไรให้คนรัก(องค์กร). วารสารข้าราชการ. 38, 7(มกราคม-กุมภาพันธ์) : 13-17.
- ชำนาญ พิมลรัตน์. (2533). แพชชั่นเปลี่ยนงาน. วารสารธรรมนิติฉบับเอกสารภาษีอากร. 9, 106 (กรกฎาคม) : 134-135.
- ชาวลิต ดนายนท์ชัย. (2532). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณี ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยมหาวชิราวุธ. หน้า 66-72.
- คณีย์ เทียนพุ่ม. (2539). การลดขนาดหน่วยงาน(DOWNSIZING) : กลยุทธ์นี้เพื่ออะไร. วารสารการบริหารคน. 17, 2(พฤษภาคม-สิงหาคม) : 44-48.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2533). องค์กร: เหตุผลและกลยุทธ์ในการอยู่รอด. กรุงเทพฯ : สหภาพสื่อและการพิมพ์. หน้า 68-71, 89-91.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2537). การบริหารบุคคลในแนวทางใหม่. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดูลา. หน้า 150-194.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2529). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 57-61.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 51-52.
- ธีระ วีระธรรมสาริต. (2532). ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือซิเมนต์ไทย. สารนิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาวชิราวุธ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 145-154.

- นภัสสร ชูชุม. (2537). ผู้หญิงกับสังคมในยุคโลกาภิวัตน์. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. หน้า 11-22.
- นภาพิณ โหมาศวิน. (2533). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 18-28 , 95-100.
- นันทนา ประกอบกิจ. (2538). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตสังกะสีกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 33-37 , 40-56 , 132-136.
- บุษยามิ จันทร์เจริญสุข. (2538). การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 19-21 , 64-69.
- ประทีป รัตนพันธ์. (2536). สมองไหล ปัญหาใหญ่ ใครจะแก้. วารสารธรรมนิพนธ์บัณฑิตศึกษารวม. 12 , 140(พฤษภาคม) : 98-101.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2539). ยุทธศาสตร์การสร้างความผูกพันต่อองค์กร. วารสารนักบริหาร. 16 , 1(มกราคม-มีนาคม) : 21-27.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า. วิทยานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. หน้า 145-153.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ. หน้า 17-18 , 41-45 , 51-55.
- ปวีณา บุญเจริญ. (2539). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพ. ภาคนิพนธ์ หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. หน้า 70-85.

- พนมพร, ผู้แปล. (2532). เราจะสร้างความรู้สึกผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างไร. นิตยสารท้องถิ่น. 29 , 9(กันยายน) : 34-49.
- พรประภา โสวรรณ. (2539). ความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาในองค์การธุรกิจน้ำมัน. ภาคนิพนธ์ หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. หน้า 7-9 , 12-19.
- พวงทอง เข้มเขื่อน. (2535). การรักษาคณต่องค์การคองการ(maintenance). สามิตสาร. 48 , 2 (มีนาคม-เมษายน) : 67-70.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 144.
- เพ็ญศรี วาขวานนท์. (2537). การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า คำนำ , 34-39 , 101-116 , 142-143 , 179-183.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2538). สังคม วัฒนธรรม และการบริหารแบบไทย. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค. หน้า 115-118.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2524). วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. วิทยานิพนธ์ การศึกษาคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. หน้า 195-199.
- ภรณ์ (กิริติบุตร)มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ : O.S. Printing House. หน้า 95-97.
- มยุรี แซ่จิ่ง. (2540). ปัจจัยที่ทำให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งงานบริหาร. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. หน้า 43.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช. (2535). เอกสารการสอแนะวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช. หน้า 190-194.

- มุกดา สุนทรรัตน์. (2531-2532). แก่แข็งและเบื่องานด้วย Job Enrichment & Job Enlargement. เพิ่มผลผลิต. 28(ธันวาคม-มกราคม) : 26-28.
- วันทนา กอวัฒนสกุล. (2535). กลยุทธ์ในการรักษา 'คนดี' ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ. ModernOffice. 9 , 102(ธันวาคม) : 99-100.
- วาสนา อารมย์เสรี. (2534). สมองไหล ปัญหาที่รอวันคลายปม. มีเดีย. 8 , 85(สิงหาคม) : 74-80.
- วิชัย โฉสุวรรณจินดา. (2535). ความลับขององค์กร "พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่". กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์. หน้า 70-71.
- วิสุทธิ์ ภาตรี. (2532). ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทภาคจน. ปริญญาบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. หน้า 130-131.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์. (2538). การสรรหา การรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ : หรือว่าจะสายเกินไป?. วารสารจิตวิทยา. 2 , 1(มกราคม-เมษายน) : 56-75.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2530). ความจงรักภักดีต่อองค์กร : วิธีการสร้างอย่างไทย ๆ. วารสารข้าราชการ. 32 , 12(ธันวาคม) : 44-46.
- สุทธิชัย โหมยิตววรรณรัตน์. (2533). ปัญหากำลังคนกับยุทธการหยุด "สมองไหล". Modernoffice. 7 , 69(กุมภาพันธ์) : 86-89.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2533). รักษางาน รักษาคน. Marketing review. 4 , 42 : 50-52.
- โสภณ จันทร์สวย. (2536). แรงงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่เนื้อในลักษณะที่มีสัญญาผูกพันประเภทประกันราคา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. หน้า 12-13 , 17-18 , 199-201.

- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2524). มนุษย์ในองค์การเขาต้องการอะไรกัน. วารสารการบริหารคน. 2 , 1 (กุมภาพันธ์-เมษายน) : 31-36.
- โสภณ ทรัพย์มากอุดม. (2533). ความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 94-98.
- ไสว นิลพรหม. (2534). เงินอย่างเดียวซื้อลูกจ้างได้หรือ ?. บรรณัทปริทรรศน์. 12 , 3(ตุลาคม) : 21-22.
- อมร รักษาสิทธิ์. (2533). สมองไหลจากราชการไทยสู่ภาคเอกชน. วารสารกรมบัญชีกลาง. 31 , 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์) : 43-52.
- อรทัย เลิศพิชิตกุล. (2539). Feedback : HRD Planning. รายงานวิชานโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ . หน้า 10-13.
- อวยพร ประพฤติธรรม. (2537). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของวิทยากรย์ในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 15-34 , 98-100.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). ความผูกพันต่อองค์การ. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 9 , 34(กันยายน) : 34-41.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2532). สรุปผลการวิจัย : ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจต่องานและความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์กลาง. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 12 , 47(ธันวาคม) : 32-43.
- อภิสิทธิ์ ชีคิน. (2537). ไฟแนนซ์หลักกลยุทธ์คึงคนใช้หันต่อใจพนักงานที่เค็ดแก้ปัญหามองไหล. คู่แข่ง. 15 , 172(ปีภษหลัง ตุลาคม) : 64-69.

- อังคณา โกสิยสวัสดิ์. (2534). ความผูกพันกับสถาบันและความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. หน้า 21-25 , 96-100.
- อารี เพชรผด. (2529). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ฟีนีพับลิชชิ่ง. หน้า 81-83.
- อุคม โพธิ์ทอง. (2533). ทำอย่างไรจึงจะไม่ให้คนออกจากงาน. เพิ่มผลผลิต. 29(กรกฎาคม-สิงหาคม) : 58-60.
- \_\_\_\_\_. (2533). พลิกโฉมหน้า : การย้ายแรงงานไทย. สรุปข่าวธุรกิจ. 21 , 13(1-5 กรกฎาคม) : 20-24.
- \_\_\_\_\_. (2533). สมองไหลตามกระแสเงินจริงหรือ?. Forecast. 1 , 12(พฤศจิกายน) : 103-106.
- \_\_\_\_\_. (2534). ปัญหาสมองไหล ทำไมถึงไหล? เมื่อไหลไปจะไหลกลับหรือไม่. นิทัศน์. 3 , 30 (กันยายน) : 21-32.
- Angel, H. L. & Lawson, M.B. (1994). Organizational Commitment and Employees' Performance Rating : Both type of Commitment type of Performance Count. Psychological Reports. 75 (November) : 1539-1551.
- Angel, H.L. & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly. 26 , 1(March) : 1-14.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology. 66 , 1(July) : 32-40.
- Blau, G. J. (1986). Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism. Journal of Management. 12 , 4(November) : 577-584.

- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly. 19 , 4(December) : 535-546.
- DeCottis, T.A. & Summer, T.P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. Human Relation. 40 , 7 : 445-470.
- Dessler, G. (1992). Organization Theory : Integrating Structure and Behavior. New York : Prentice Hall. pp. 322-325.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Job satisfaction and Organizational commitment in Human Service Organizations. Administrative Science Quarterly. 33 , 1(March) : 61-81.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly. 10 , 4(March) : 488-503.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee Reaction to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology. 55 , 3(June) : 259-285.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. Administrative Science Quarterly. 15 , 2(June) : 176-189.
- Harris, J. (1996). Getting Employees to Fall In Love with Your Company. New York : American Management Association. pp. 5-114.
- Herzberg, F. (1978). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ (Organization Theory and Management Process). เอส แอนด์ ซี กราฟฟิค : กรุงเทพฯ. หน้า 255-259.

- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly. 17 , 4(December) : 555-573.
- Kanter, R.M. (1971). Commitment and Community : Communes and Utopias in Sociological Perspective. Massachusetts ; Harvard University Press. pp. 61-137.
- Kiesler, C.A. (1971). The Psychology of Commitment : Experiments Linking Behavior to Belief. New York : Academic Press. pp. 25-160.
- Luthans, F., Wahl, L. K. & Steinhaus, C.S. (1992). The Importance of Social Support Employee Commitment : A Quantitative Analysis of Bank Tellers. Organization Development Journal. 10 , 4(Winter) : 1-10.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). Organization. New York : Wiley. pp. 590-596.
- Maslow, A.H. (1978). A Theory of Human Motivation. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ (Organization Theory and Management Process). เอส แอนด์ ซี กราฟฟิค : กรุงเทพฯ. หน้า 239-254.
- McCue, D.D. & Wright, G.B. (1996). Men , Women and Attitudinal Commitment : The Effect of Workplace Experiences and Socialization. Human Relations. 49 , 8 : 1065-1091.
- McGregor, D.M. (1978). The Human Side of Enterprise. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ (Organization Theory and Management Process). เอส แอนด์ ซี กราฟฟิค : กรุงเทพฯ. หน้า 231-237.
- Moorman, R.H., Neichoff, B.P. & Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting the Effect of Job Satisfaction , Organizational Commitment and Procedural Justice. Employee Responsibilities and Rights Journal. 6 , 3 : 209-225.

- Porter, L.W., Steers, R.M. & Mowday, R.T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology. 59, 5(October) : 603-609.
- Reichheld, F.F. (1996). The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profit, and Lasting Value. Massachusetts : Harvard Business School Press. pp. 91-152.
- Rhodes, S.R. & Steers, R.M. (1990). Managing Employee Absenteeism. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company. pp. 45-55.
- Robbins, S.P. (1994). Essentials of Organizational Behavior. Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice-Hall. pp. 53-54 , 66-68 , 224-226.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1993). A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction , Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards , Costs , Alternatives and Investments. Journal of Applied Psychology. 68 , 3 : 429-438.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization. Administrative Science Quarterly. 16 , 2(June) : 143-150.
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology. 78 , 5(January) : 774-780.
- Steers, R.M. (1977a). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly. 22 , 1(March) : 46-56.
- Steers, R.M. (1977b). Organizational Effectiveness : A Behavioral View. California : Goodyear Publishing. pp. 121-124.

- Steers, R.M. (1981). Introduction to Organizational Behavior. Illinois : Scott, Foresman and Company. pp. 326-328.
- Steers, R.M. (1991). Introduction to Organizational Behavior. Oregon : Harper Collins Publishers. pp. 10-11 , 79 ] 198-199.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1983). Motivation & Work Behavior. New York : McGraw-Hill Book. pp. 441-450.
- Steers, R.M., Ungson, G.R. & Mowday, R.T. (1985). Managing Effective Organization. Boston, Massachusetts : Kent Publishing. pp. 273-274.
- Williams, L. L. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Model : A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. Journal of Applied Psychology. 71 , 2(August) : 219-231.
- Yamane, T. (1967). Statistics: An Introductory Analysis. New York : Harper and Row. pp. 886-887.

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### รายชื่อของบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1. บริษัทเงินทุน จี ซี เอ็น จำกัด (มหาชน)
2. บริษัทเงินทุน ไทยธำรง จำกัด
3. บริษัทเงินทุน ธนสินธุ์ จำกัด
4. บริษัทเงินทุน บางกอกเงินทุน จำกัด
5. บริษัทเงินทุน เฟิสท์ ซิตี้ อินเวสเมนต์ จำกัด (มหาชน)
6. บริษัทเงินทุน วชิระชนทุน จำกัด
7. บริษัทเงินทุน สหสิน จำกัด
8. บริษัทเงินทุน เอราวัณทรัสต์ จำกัด

## ภาคผนวก ข

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นคำถามที่ต้องการจะทราบเกี่ยวกับความคิดเห็นและการกระทำบางอย่าง โดยจะมีข้อความให้อ่านพิจารณาเป็นรายข้อว่า ท่านมีความคิดเห็นหรือเคยประพฤติปฏิบัติเหมือนกับที่ระบุไว้ในข้อความนั้นหรือไม่ เพียงใด คำนึงถึงไม่มีคำตอบใดที่ถูกหรือผิดเพราะแต่ละคนย่อมมีความคิดเห็นหรือแนวทางประพฤติปฏิบัติที่ต่างกัน ข้อสำคัญขอเพียงให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

#### การตอบแบบสอบถาม

เมื่อท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว โปรดพิจารณาว่าข้อความนั้นเป็นจริงหรือไม่จริงสำหรับท่านมากน้อยเพียงใด ถ้า “จริง” ขอให้ท่านพิจารณาว่าจริงในปริมาณใด (จริงที่สุด จริงหรือค่อนข้างจริง) ถ้า “ไม่จริง” ก็ขอให้ท่านพิจารณาว่าไม่จริงในปริมาณใด (ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริงหรือไม่จริงเลย) โดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง \_\_\_\_\_ ที่อยู่เหนือวลีนั้น ๆ เพียงแห่งเดียวในแต่ละประโยค ข้อคำถามทั้งหมดแบ่งออกเป็น 5 ส่วน กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

#### ตัวอย่าง

(1) ท่านชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำคนเดียว

\_\_\_\_\_ ✓ \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ค่อนข้างจริง    ค่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

คำตอบของท่านจะไม่ถูกนำไปเปิดเผยในที่ใด ๆ เป็นรายบุคคล นอกจากจะแสดงเป็นผลรวมเพื่อใช้ในการวิจัย จึงขอให้ท่านสบายใจในการตอบอย่างเสรี โดยถือหลักตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน เพื่อความถูกต้อง ไม่เป็นการสูญเสียเปลืองและยังเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน

ผู้วิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็นและพฤติกรรมในการทำงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้แสดงความคิดเห็น

- |                  |                         |                        |
|------------------|-------------------------|------------------------|
| 1. เพศ           | ( ) หญิง                | ( ) ชาย                |
| 2. สถานภาพ       | ( ) โสด                 | ( ) สมรส ( ) หย่าร้าง  |
| 3. วุฒิกการศึกษา | ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี    | ( ) ปริญญาตรี          |
|                  | ( ) สูงกว่าปริญญาตรี    |                        |
| 4. อายุ          | ( ) ต่ำกว่า 25 ปี       | ( ) 25-34 ปี           |
|                  | ( ) 35 ปีขึ้นไป         |                        |
| 5. ระยะเวลาทำงาน | ( ) ต่ำกว่า 3 ปี        | ( ) 3-6 ปี             |
|                  | ( ) 7-10 ปี             | ( ) 11 ปีขึ้นไป        |
| 6. เงินเดือน     | ( ) น้อยกว่า 10,000 บาท | ( ) 10,000-15,000 บาท  |
|                  | ( ) 15,000-20,000 บาท   | ( ) มากกว่า 20,000 บาท |

คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นทั่วไป

**ส่วนที่ 1**

1. ความกลัวที่จะล้มเหลวจากงานมีผลต่อความรู้สึกของท่านมากกว่าความสมหวังจากงานที่ได้รับความสำเร็จ  
 \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
2. ท่านชอบลักษณะงานที่มีความแปลกใหม่หรือเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอมากกว่างานที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย  
 \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
3. ท่านอยากทำงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง มากกว่างานที่ใช้ความรับผิดชอบธรรมดา  
 \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
4. ท่านอยากทำงานที่ง่ายและมั่นใจว่าจะสำเร็จมากกว่าทำงานที่ยากและท้าทาย  
 \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

5. ในยามว่างท่านอยากทำงานอดิเรกที่ช่วยเพิ่มความชำนาญ มากกว่าทำงานอดิเรกเพื่อการพักผ่อน

— — — | — — —  
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. ท่านพอใจในการแข่งขันที่ท่านมีความสามารถเหนือกว่าทุก ๆ คน มากกว่าที่ทุกคนมีความสามารถพอ ๆ กัน

— — — | — — —  
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. ท่านคิดว่าอนาคตข้างหน้าจะต้องก้าวหน้ากว่าในอดีตและปัจจุบันนี้

— — — | — — —  
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

## ส่วนที่ 2

1. ท่านรับผิดชอบงานที่มีขอบเขตอันจำกัดและแน่นอนตายตัว

— — — | — — —  
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. งานในความรับผิดชอบของท่านมีความหลากหลายและไม่จำเจ

— — — | — — —  
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. ในการปฏิบัติงานท่านต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะหลายอย่าง

— — — | — — —  
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. ท่านสามารถอธิบายให้ผู้อื่นทราบหน้าที่และบทบาทในการทำงานของท่านได้อย่างถูกต้อง

— — — | — — —  
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ความผิดพลาดในงานของท่าน ถือว่าไม่สำคัญนักเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่สามารถแก้ไขได้ไม่ยากนัก และไม่ส่งผลกระทบต่องานอื่น ๆ ในหน่วยงาน

— — — | — — —  
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสนใจในงานที่ท่านรับผิดชอบอย่างมาก  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
7. ท่านมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบได้  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
8. ท่านไม่มีโอกาสที่จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของท่านเลย  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
9. งานในความรับผิดชอบของท่านมีส่วนสนับสนุนให้ท่านมีชื่อเสียง  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
10. งานที่ท่านปฏิบัติมีลักษณะซ้ำซาก น่ารำคาญ  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
11. งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างมาก  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
12. งานที่ท่านปฏิบัติมีส่วนช่วยทำให้ท่านเกิดความกระตือรือร้นอยากปฏิบัติอยู่เสมอ  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
13. การทำงานในหน่วยงานนี้ทำให้ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
14. หน่วยงานของท่านได้เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
15. ท่านรู้สึกท้อแท้กับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

16. ในการปฏิบัติงานท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลหลายฝ่าย

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

17. การประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรอื่นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานของท่าน

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

### ส่วนที่ 3

1. องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบไปยังแผนกต่าง ๆ อย่างชัดเจน

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

2. ท่านไม่มีโอกาสในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างแท้จริง

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

3. องค์กรของท่านมีกฎระเบียบที่ชัดเจนแน่นอน

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

4. การตีความตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรยังมีความคลุมเครืออยู่มาก

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

5. การบริหารงานต่าง ๆ ในองค์กรของท่านดำเนินไปเป็นขั้นตอนอย่างเหมาะสม

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

6. ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรยังต้องได้รับการปรับปรุงอีกมาก

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

7. ท่านมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการขององค์กรแห่งนี้

— — — | — — —  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

8. องค์การของท่าน ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทเลย  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักฟังแต่ความคิดเห็นของบุคคลใกล้ชิดเท่านั้นและมักปฏิเสธหรือ ไม่ให้ความสนใจกับความเห็นหรือความคิดริเริ่มของท่าน  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนะแนวทางและวิธีการแก้ไขเพื่อปรับปรุงการทำงานของ ท่าน ได้ตลอดเวลา  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจและยอมรับผลการตัดสินใจในการทำงานนั้นด้วย  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

#### ส่วนที่ 4

1. บรรยากาศการทำงานขององค์การมีความเป็นกันเอง และเอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นอย่างดี  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
2. กฎระเบียบที่ถือปฏิบัติภายในองค์การได้รับการยอมรับจากพนักงานเป็นอย่างดี  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
3. ใคร ๆ ก็มักวิพากษ์วิจารณ์สภาพการทำงานขององค์การในด้านลบเสมอ  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
4. การทำงานในองค์การมีช่องทางให้ท่านได้ก้าวหน้าในอาชีพตามที่ใฝ่ฝัน  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

5. ท่านไม่เคยได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อการทำงานของท่านเลย  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
6. ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความรู้ความสามารถของท่านเป็นอย่างมาก  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
7. องค์กรได้แสดงให้เห็นว่าท่านเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
8. ท่านมักได้รับมอบหมายให้ทำงานหรือรับผิดชอบงานสำคัญ ๆ เสมอ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการใหม่ ๆ  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
9. การทำงานในองค์กรนี้มีความมั่นคงดี  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
10. เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน องค์กรได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะช่วยเหลือคลอบคลุมปัญหาให้ท่านได้  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
11. องค์กรของท่านไม่ค่อยสนใจที่จะปรับปรุงสภาพการทำงาน และการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความสะบายสบายในการปฏิบัติงานมากขึ้น  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
12. ท่านคิดว่า องค์กรของท่านมีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
13. องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นระบบและชัดเจน  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

## ส่วนที่ 5

1. ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้องค์กรของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
2. ท่านพูดคุยกับเพื่อนของท่านว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่เหมาะสมจะทำงานอย่างมาก  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
3. ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรนี้ ไม่มากนัก  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
4. ท่านยอมทำงานเกือบทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
5. ท่านรู้สึกว่าค่านิยมของท่านกับค่านิยมขององค์กรมีความคล้ายคลึงกันมาก  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
6. ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
7. แนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านได้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ท่าน  
 อย่างดีที่สุด  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย
8. ท่านมีความยินดีอย่างมากที่จะเลือกทำงานกับองค์กรแห่งนี้มากกว่าองค์กรอื่นที่สามารถ  
 เลือกทำงานได้  
 \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_  
 จริงที่สุด    จริง    ก่อนข้างจริง    ก่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

9. ท่านคิดว่า ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับการที่ท่านจะทำงานในองค์กรแห่งนี้ต่อไป

—      —      —      |      —      —      —  
 จริงที่สุด    จริง    ค่อนข้างจริง    ค่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

10. ท่านรู้สึกห่วงใยความอยู่รอดขององค์กรแห่งนี้

—      —      —      |      —      —      —  
 จริงที่สุด    จริง    ค่อนข้างจริง    ค่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

11. สำหรับความคิดของท่าน องค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดในการทำงาน

—      —      —      |      —      —      —  
 จริงที่สุด    จริง    ค่อนข้างจริง    ค่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

12. ท่านรู้สึกว่าการตัดสินใจทำงานในองค์กรนี้เป็นความผิดพลาดอย่างมากของท่าน

—      —      —      |      —      —      —  
 จริงที่สุด    จริง    ค่อนข้างจริง    ค่อนข้างไม่จริง    ไม่จริง    ไม่จริงเลย

## ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

- ชื่อ นางสาว สุกานดา ศุภกตีสันต์
- ที่อยู่ปัจจุบัน 216 ซ. อินทามระ 41 ถ. สุทธิสาร ดินแดง กรุงเทพฯ ๗ 10320  
โทร. 2751084
- ประวัติการศึกษา  
มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนรุจิเสวีวิทยา  
มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีวิทยา  
ปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์ เอกจิตวิทยา (วท.บ.)  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537  
ปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนารักษากรรมมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540