

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ประเด็น คือ

1. แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน
3. แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน
4. แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

#### แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ( Organizational Commitment )

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรมีการศึกษาแตกต่างกันไปหลายลักษณะตามความสนใจ แต่แนวความคิดทั้งหมดก็มักอยู่ในกรอบความเชื่อที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกใกล้ชิดแนบแน่น ( Attachment ) ของบุคคลที่มีต่อองค์กรนั่นเอง ซึ่งสามารถสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้

Allen and Meyer ( 1990 ) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว ( Golden Handcuff ) ให้คนยังคงอยู่ในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร เป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบของความผูกพันสามด้าน ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากรมณั้ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

ซึ่งสอดคล้องกับ Werbel and Gould ( 1984 ) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความยึดมั่นผูกพันทางจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์กร และ Rusbut and Farrell ( 1983 ) ที่ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นแนวโน้มที่บุคคลจะยังคงอยู่กับองค์กร และมีความรู้สึกยึดมั่นทางใจต่อองค์กร

Eisenberger, Fasolo, and LaMastro ( 1990 ) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติ ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กร และผลที่ตามมาคือ ความอุทิศสละของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร

Mowday, Steers, and Porter ( 1982 cited in Schultz & Schultz, 1994 ) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

Newston and Keith ( 1993 ) นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นเอกลักษณ์ของพนักงานที่เป็นระดับความต่อเนื่องกับองค์กรในการปฏิบัติงาน เหมือนกับเป็นความเข้มข้นของแรงดึงดูดต่อเป้าหมายอื่น ๆ เป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อในการกิจและเป้าหมายขององค์กรหรือบริษัท และมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตั้งใจทำงานอย่างต่อเนื่อง จะเห็นว่าความผูกพันมีขอบเขตที่กว้างมากกว่าความจงรักภักดีที่มีอย่างสม่ำเสมอของพนักงานต่อองค์กร เป็นความผูกพันยึดเหนี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม นโยบายของบริษัท และลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้

O'Reilly and Caldwell ( 1981 ) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคนที่ผูกพันกับองค์กร รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน ( Job Involvement ) ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ (1) การยินยอมทำตาม ( Compliance ) คือ การที่คนเรายอมกระทำตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง (2) การยึดถือองค์กร ( Identification ) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์กร และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (3) การซึมซับค่านิยมขององค์กร ( Internalization ) คือ การที่คนเรารับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง

Porter, Steers , Mowday, and Boulian ( 1974 cited in Cherrington, 1994 ) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร เป็นความเข้มข้นของการแสดงตนเข้ากับองค์กร รวมทั้งการผูกพันของสมาชิกอย่างลึกซึ้งซึ่งที่มีต่อองค์กร ซึ่งบุคคลจะแสดงออกในลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เป็นความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ประการที่สอง เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และประการสุดท้าย มีความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับ Buchanan ( 1974 ) ที่กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกของการเป็นพวกพ้อง เป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ (1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ( Identification ) เป็นการปรับเอกลักษณ์ของตัวเองให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และยอมรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) ความเกี่ยวข้องกับองค์กร ( Involvement ) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ (3) ความจงรักภักดี ( Loyalty ) หรือ การยึดมั่นในองค์กรและมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Sheldon ( 1971 ) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของบุคคลแต่ละคนกับองค์กร และมีการประเมินองค์กรไปในทางที่ดี ก่อให้เกิดความพยายาม ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Kanter ( 1968 ) และ Marsh and Mannari ( 1977 ) ที่เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกจงรักภักดีของสมาชิกต่อองค์กร เป็นระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร รวมทั้งมีเจตคติที่หนักแน่น และเป็นไปในทางบวกต่อองค์กร

จากความหมายต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเท อุทิศตนให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ และมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

#### แนวคิดเกี่ยวกับการผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer ( 1986 ) ได้สรุปเรื่องแนวความคิดในการศึกษา เรื่องความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวความคิดทางด้านทัศนคติ ( Attitude ) เป็นมโนทัศน์ที่ได้รับการสนใจศึกษามากกว่าด้านอื่น แนวคิดนี้มีที่มาจาก Kanter ( 1968 ) และ Buchanan ( 1974 ) โดยแนวความคิดนี้อธิบายความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไปในด้านทัศนคติ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่รู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น ( Mowday, Steers, and Porter, 1979 ) หรือความรู้สึกผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม (Behavior) มโนทัศน์นี้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การ ก็จะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง หรือมีความคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน คนที่ผูกพันต่อองค์การจะรักษาสมาชิกภาพไว้ ซึ่งเป็นผลจากการเปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งความเป็นสมาชิกไปจากองค์การ โดยพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและถือเป็นพื้นฐานของแนวนี้คือ ทฤษฎีการลงทุน (side-bet theory) ของ Becker (1960 cited in Allen & Meyer, 1990) ซึ่งสรุปไว้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์การ เป็นผลจากการที่บุคคลได้เปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกไป เขาจะสูญเสียอะไร เพราะฉะนั้นการที่บุคคลทำงานในองค์การยิ่งนานเท่าไร ก็เท่ากับเขาลงทุนอยู่ในองค์การนั้นมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะมากขึ้นไปตามระยะเวลา และการละทิ้งองค์การไป ก็จะยากขึ้นไปด้วย ซึ่ง Stevens, Beyer, and Trice (1978) กล่าวว่า ความผูกพันประเภทนี้จะพัฒนาอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผลทางเศรษฐกิจ

3. แนวความคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม (Normative) แนวความคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่บุคคลควรมีต่อองค์การ เป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและเหมาะสมที่ควรจะทำ จึงถือว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นหน้าที่หรือพันธะที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ ซึ่งพันธะนี้เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อองค์การ รวมถึงการออกจากองค์การด้วย อย่างไรก็ตาม Mathieu and Zajac (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การรูปแบบนี้มีกรรวมอยู่ในการวัดตามแนวอื่นอยู่แล้ว

ไม่ว่าแนวคิดต่าง ๆ จะเสนอการพัฒนา รูปแบบความผูกพันต่อองค์การอย่างไร ความผูกพันต่อองค์การก็มีลักษณะของสถานะผลลัพธ์และเป็นแรงยึด (bond) ระหว่างบุคคลกับองค์การ ทั้งนี้ Mathieu and Zajac (1990) ได้กล่าวว่า ความผูกพันทางด้านทัศนคติและความผูกพันด้านพฤติกรรมไม่ใช่มนทัศน์ที่แยกกันโดยเด็ดขาด ในการวัดด้านหนึ่งก็จะมีองค์ประกอบพื้นฐานจากอีกด้านหนึ่งเสมอ ยิ่งกว่านั้นกระบวนการเกิดความผูกพันต่อองค์การ ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์การก็จะได้รับ อิทธิพลจากทั้งสามแนวความคิดเสมอ

ซึ่งเมื่อสรุปจากแนวความคิดทั้งสาม Allen and Meyer ( 1990 ) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ สิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยเห็นว่าเป็นสภาวะทางจิต ( Psychological States ) ของบุคคลที่มีต่อองค์กรคือ ถ้าบุคคลยังมีความผูกพันมากเท่าใด แนวโน้มที่จะลาออกหรือละทิ้งองค์กร ไปก็จะน้อยลง ถึงแม้ว่าความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านจะมีความเชื่อมโยงถึงกันและมีความใกล้ชิดกันมาก โดยรูปแบบ แต่ก็มีความแตกต่างมากพอที่จะเปรียบเทียบได้ ซึ่งแนวคิดทั้งสามมีความแตกต่างกันคือ

แนวคิดที่ 1 เน้นว่าคนที่ทำงานกับองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหน เป็นเพราะเขามีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

แนวคิดที่ 2 เน้นว่าคนที่อยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ มิฉะนั้นเขาจะสูญเสียผลประโยชน์ที่เขาควรจะได้ไป

แนวคิดที่ 3 เน้นว่าคนอยู่กับองค์กร เพราะเขาคิดว่าเขาควรอยู่ หรือเป็นสิ่งที่ควรจะทำ เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม

### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer ( 1991 ) สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะดังกล่าวเกิดจากองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ( Affective Commitment ) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร หรือการมีอารมณ์ยึดมั่น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ท่ามทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2. ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ( Continuance Commitment ) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป หรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ( Normative Commitment ) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดการรับรู้ว่าเป็นพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบของคนที่ดีควรอยู่ และสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรให้ดำเนินต่อไป

ถึงแม้ว่าความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบ จะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างพนักงาน และองค์กรเข้าด้วยกัน ที่ทำให้อัตราการเข้าออกจากงานลดลง แต่องค์ประกอบทั้งสามก็มี ธรรมชาติในการเชื่อมโยงที่ต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ นั้น เป็นเพราะเขามีความต้องการ ( want to ) ที่จะอยู่กับองค์กร และคนที่มีความผูกพันอันเนื่องมา จากการ ลงทุนสูง ก็เพราะความจำเป็น ( need to ) ที่จะต้องอยู่เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ได้รับจาก องค์กร และบุคคลที่มีความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่สูง เป็นเพราะเขารู้สึกว่าเขาควรจะอยู่ ( ought to ) เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางศีลธรรมเท่านั้น

ความผูกพันต่อองค์กรทั้งสามสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างด้านองค์ประกอบ ( Component ) มากกว่าเป็นเรื่องของชนิด ( Type ) ของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลอาจ จะมีระดับของความผูกพันในแต่ละด้านแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสภาวะทางจิตของ เขา อย่างไรก็ตามความผูกพันต่อองค์กร ย่อมเกิดจากผลรวมที่สะท้อนจากสภาวะทางจิตขององค์ ประกอบทั้งสามด้าน

### ผลของความผูกพันต่อองค์กร

ผลของความผูกพันต่อองค์กร ( Outcomes of Organizational Commitment ) นับเป็นเรื่อง ที่มีสำคัญอย่างมาก เนื่องจาก ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลโดยตรงทั้งต่อทัศนคติและพฤติกรรม ของสมาชิกในองค์กร รวมไปถึงประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.) การขาดงาน ความผูกพันต่อองค์กร นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการมา ทำงานของสมาชิกองค์กร ( Angle & Perry, 1981 ) ซึ่งผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีการ มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ( Steers, 1977 ) โดยพบ ความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความผูกพันต่อองค์กร กับอัตราการขาดงาน ( Baron, 1986 ; Gellatly, 1995 ) หรือการมาทำงานสาย ( Angle & Perry, 1981 ; Baron, 1986 ; Mathieu & Zajac, 1990 ) นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความ สัมพันธ์ต่อความตรงเวลาในการทำงานด้วย ( อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529 อังโน เกศรี คีรีเสถียร, 2543 )

2.) ผลต่อการตั้งใจในการลาออกและอัตราการลาออก โดย Steers ( 1991 ) เห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กร ต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองใฝ่ฝัน และไม่มีความต้องการที่จะโยกย้ายเปลี่ยน ไปทำงานกับองค์กรอื่น จากผลการศึกษาพบว่า ความตั้งใจในการลาออกและการลาออก มีความ

สัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ( Allen & Meyer, 1996 ; Angle & Perry, 1981 ; Hsu, 2002 ; Meyer, Allen & Smith, 1993 ; Whitener & Walz, 1993 ) นอกจากนี้ Meyer, Allen, and Smith ( 1993 ) พบว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความตั้งใจในการลาออก ขณะที่ Mathieu and Zajac ( 1990 ) ได้ทำการวิเคราะห์การออกจากงานตามองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน

3.) ความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานในระดับสูง เป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร ( Baron, 1986 ; Bateman & Strasser, 1984 ; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994 ) ซึ่ง Brooke, Russel, and Price ( 1988 ) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นดัชนีบ่งชี้ความผูกพันต่องาน และยังระบุว่า เมื่อบุคคลใดมีความพึงพอใจหรือชอบงานที่ทำ บุคคลนั้นก็จะมีความผูกพันต่องาน และระดับของความผูกพันต่อองค์กรก็จะเพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังนั้นความพึงพอใจจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ( Brooke, Russel, and Price, 1988 ; Farkas & Tetrick, 1989 ; Near, 1987 ; William & Hazer, 1989 ; Wright, 1990 ) นอกจากนี้ Flynn and Solomon ( 1985 ) ได้เสนอว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวสนับสนุนสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

4.) ผลการปฏิบัติงาน โดย Baron ( 1986 ) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Buchanan ( 1974 ) ที่ชี้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าคนอื่นด้วย นอกจากนี้ Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, and Jackson ( 1989 ) พบว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Shore, Barksdale, and Shore ( 1995 ) โดยนักวิจัยส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวทำนายที่ดีต่อผลการปฏิบัติงานหลายชนิดมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ( Buchanan, 1974 )

5.) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่ง Steers ( 1991 ) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง โดยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ( Allen & Meyer, 1991 ; Organ & Ryan, 1995 ; Schappe, 1998 ) นอกจากนี้ Bolon ( 1993 ) ยังพบว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์เป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ดีที่สุด ซึ่งผลการศึกษาของ Shore and Wayne ( 1993 ) ชี้ให้เห็นว่า

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์

6.) **ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร** โดย Buchanan ( 1974 ) และ Davis and Newstrom ( 1989 ) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Aranya and Ferris ( 1984 ) ที่ชี้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่ออาชีพและองค์กรสูง อาจทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ออาชีพและองค์กรต่ำ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม โดย Smith, Organ, and Near ( 1983 ) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร คือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรยิ่งขึ้น ทั้งนี้ อาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง ( Extrarole Behavior ) ซึ่งเขายินดีกระทำเพื่อองค์กรโดยมิได้หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ รวมทั้งการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของตนเองเลื่อมใส ( Steers, 1991 ) ขณะที่ Whitley and Cooper ( 1989 ) พบว่า การที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์กร จะส่งผลในแง่ลบต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร ตลอดจนการลาออกจากองค์กรไปในที่สุด

#### กระบวนการเกิดความผูกพันต่อองค์กร

Miner ( 1992 ) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายมากกว่าความจงรักภักดีที่บุคคลจะทุ่มเทให้กับองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรยังหมายถึง ความต้องการคงอยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กรมีขั้นตอนการเกิด ดังนี้

1.) ความผูกพันเบื้องต้น ( Initial Commitment ) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นที่บุคคลก่อนที่ยังไม่มีการเริ่มงาน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.1.) คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพ

1.2.) ความคาดหวังเกี่ยวกับงาน

1.3.) ลักษณะทางเลือกของงาน

ปัจจัยทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยก่อนที่ทำงาน บุคคลจะเลือกทำงานตามคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ตนมี คือจากพื้นฐานของค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพ ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคลนี้ จะทำให้บุคคลมีทัศนคติและเกิดความคาดหวังในงานนั้น ๆ และเช่นเดียวกันคุณลักษณะของงานก่อนการทำงานนั้นจริง ก็ทำให้บุคคลเกิดความคาดหวังในงานขึ้น ซึ่งคุณลักษณะ



ของงานจะเป็นตัวดึงดูดให้บุคคลเกิดความอยากทำ และเกิดความพึงพอใจ ปัจจัยทั้ง 3 ประการเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในเบื้องต้น

2.) ความผูกพันช่วงแรกของการทำงาน ( Commitment during Early Employment ) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเมื่อเข้าทำงานเป็นการประเมินสิ่งที่ได้พบตามความเป็นจริงจากงานนั้น ซึ่งมาจากปัจจัยของ

2.1.) ประสบการณ์เริ่มแรกของการทำงาน ( Initial Work Expression ) ซึ่งพิจารณาจากงาน การควบคุม กลุ่มทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน และองค์กร

2.2.) ความรู้สึกประทับใจ ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์เริ่มแรกของการทำงาน

2.3.) ความผูกพันเบื้องต้นที่ได้รับจากการทำงาน

3.) ความผูกพันในช่วงปลาย ( Commitment during Later Career ) ความผูกพันในช่วงนี้เกิดจากอายุงานที่มากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจาก

3.1.) การลงทุน การมีอายุงานมากขึ้น ถือว่าเป็นการลงทุนกับองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะได้มีการทุ่มเททำเพื่อองค์กรมาแล้วมากมาย หากไปอยู่ที่อื่นอาจต้องสูญเสียผลประโยชน์บางอย่าง

3.2.) การมีส่วนร่วม หมายถึง ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้

3.3.) การปรับเปลี่ยนงาน หมายถึง ความยากลำบากในการหางานใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากพนักงานมีอายุที่เพิ่มมากขึ้น

**ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร**

1.) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์

Allen and Meyer ( 1990 ) กล่าวว่า ที่มาของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ เกิดจากการรับรู้ลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย รวมถึงการรู้สึกว่าองค์กรสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และปฏิภริยาของหัวหน้างาน นอกจากนี้ Allen and Meyer ( 1990 ) กล่าวว่า อายุ และระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรน่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ เขาสันนิษฐานว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่ำจะเลือกที่จะออกจากองค์กร ขณะเดียวกันพนักงานที่มีความผูกพันสูง จะอยู่กับองค์กรนานกว่า เพราะเขาเชื่อถือในองค์กรและภาระหน้าที่ขององค์กร

Dunham , Grube, and Castaneda ( 1994 ) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ได้แก่ การรับรู้ลักษณะงานในแง่ความเป็นอิสระของงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความหลากหลายของทักษะ และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้า รวมทั้งการพึงพาได้ขององค์กร และการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่า พวกเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา

## 2.) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน

Allen and Meyer ( 1990 ) กล่าวว่า ที่มาของความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน เกิดจากอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก การรับรู้โดยการเปรียบเทียบงานของตนเองกับงานอื่น ๆ โดย Allen and Meyer ( 1990 ) สรุปว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นตัวทำนายความผูกพันในระยะเริ่มแรก เพราะคล้ายกับเป็นเครื่องวัดการลงทุนในองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงานใช้เป็น เครื่องบ่งชี้ถึงการไม่เคลื่อนย้ายการลงทุน เช่น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน การปลดเกษียณ การลงทุนในอาชีพและทักษะที่เฉพาะสำหรับงานนั้น ๆ อายุมีความสัมพันธ์ทางลบกับโอกาสของทางเลือกในงานอื่น ๆ ความพึงพอใจในอาชีพจะเป็นตัววัดการลงทุนในอาชีพได้ตรงกว่า ความตั้งใจที่จะลาออกมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน เพราะพนักงานที่ตั้งใจจะลาออกจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ แม้ว่าความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนจะมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของบุคคลก็ตาม นอกจากนี้ ลักษณะของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการพึงพาอาศัยองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการรับรู้ของพนักงานกับงานอื่น ๆ เช่น พนักงานที่เชื่อว่างานในปัจจุบันของเขามีความสำคัญมากกว่างานอื่น ๆ มันก็จะเป็นการสูญเสียถ้าเขาลาออก ในทางกลับกันถ้าเขาเชื่อว่างานอื่น ๆ สำคัญกว่างานในปัจจุบันของเขาความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ก็จะต่ำ

Becker ( 1960 cited in Allen & Meyer, 1990 ) เสนอว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน เกิดจากปัจจัยพื้นฐานสองปัจจัย คือ ขนาดหรือจำนวนการลงทุนในองค์กรของพนักงานแต่ละคนที่ได้ทำลงไป และการรับรู้การขาดทางเลือกของพนักงาน กล่าวคือ การที่พนักงานไม่ไปทำงานกับที่อื่น เพราะเขาเชื่อว่าตัวเองลงทุนในด้านต่าง ๆ ไว้มาก เช่น เวลา พลังงาน ฯลฯ ดังนั้นเขาจึงควรได้รับการตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าว และยังพบว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขนาดและจำนวนการลงทุนกับองค์กรที่พนักงานรับรู้

นอกจากนี้พนักงานที่มีการรับรู้ว่า ตัวเองมีทางเลือกน้อย ก็จะมีคามผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการลงทุนสูง

Dunham , Grube, and Castaneda ( 1994 ) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนพัฒนามาจากปัจจัยพื้นฐานสองปัจจัย ได้แก่ ขนาดหรือจำนวนของการลงทุนที่บุคคลทำไป และการรับรู้ถึงการขาดทางเลือก โดยทั้งสองปัจจัยจะส่งผลต่อความต้องการได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการอยู่หรือออกไปจากองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย อายุ อายุงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจที่จะลาออก

### 3.) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

Allen and Meyer ( 1990 ) กล่าวว่า ที่มาของความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ เกิดจากความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาได้ขององค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร และสิ่งที่ได้รับจากงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ โดย Allen and Meyer ( 1990 ) ยกตัวอย่างการศึกษาของ Grube ( cited in Allen & Meyer, 1990 ) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดสัญลักษณ์ของพันธะ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ การพึ่งพาองค์กร และการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้เกิดความรู้สึถึงหน้าที่ทางจริยธรรมที่จะตอบแทนต่อองค์กร ในทางตรงกันข้ามหน้าที่อาจแลกเปลี่ยนความผูกพัน เพราะลักษณะงานที่แต่ละคนชอบไม่เหมือนกัน และถ้าพนักงานได้รับสิ่งที่ไม่คาดหวังจากองค์กร เช่น อำนาจในการตัดสินใจ เขาจะรู้สึกว่าจะต้องตอบแทนองค์กร

Dunham , Grube, and Castaneda (1994) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ว่า เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มมาจากครอบครัว วัฒนธรรมทางสังคม และการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเมื่อตอนเริ่มเข้าสู่องค์กร ซึ่งได้แก่ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการบริหาร

จากการรวบรวมแนวคิดและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรข้างต้นนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาแนวคิดของ Allen and Meyer ( 1990 ) ที่ได้แบ่งปัจจัยแต่ละด้านไว้อย่างครอบคลุมและชัดเจน โดยแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ( ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาระยะต่อไป ผลที่ได้รับจะสามารถนำไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ดีกว่าการวัดความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะถึงแม้ว่าความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์กรก็ตาม แต่องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

ทั้งสามองค์ประกอบ ก็ไม่ได้ส่งผลดีกับองค์การเสมอไป ทั้งนี้ เนื่องจากพบว่า ความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการลงทุนกลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์การ ( Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, and Jackson, 1989 ) เพราะความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการลงทุนจะผูกติดกับผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากองค์การ มิได้เป็นความรู้สึกผูกพันทางด้านจิตใจที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมทางบวกอื่น ๆ ของพนักงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงเลือกศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากอารมณ์ เนื่องจากเป็นความผูกพันที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลประสงค์ที่จะอยู่ในองค์การเพราะต้องการจะอยู่ ( want to ) และเป็นความผูกพันที่มีความมั่นคง เป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์การ และเป็นความผูกพันที่ทุกองค์การปรารถนาที่จะได้รับจากพนักงาน เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญที่สนับสนุนให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถของตนให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และอยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์การตลอดไป โดยการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ค่านิยมในการทำงาน
2. ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะงาน
3. ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ

#### เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

Alvi and Ahmed ( 1987 ) ทำการประเมินความผูกพันต่อองค์การในประเทศปากีสถาน จากพนักงานชายจำนวน 116 คน พบว่า ประเภทขององค์การ อายุการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง ความน่าสนใจของงาน เอกลักษณะของงาน และความมีอำนาจ มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนพนักงานหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้น้อยกว่า

Eisenberger, Fasolo, and LaMastro ( 1990 ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ จากกลุ่มตัวอย่างที่มาจากอาชีพต่าง ๆ 6 อาชีพ คือ ครู โรงเรียนมัธยม เสมิเยน พนักงานผลิตรายชั่วโมง ตัวแทนประกันภัย อาจารย์มหาวิทยาลัย และตำรวจลาดตระเวน จากผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการรับรู้การเกื้อกูล สนับสนุนขององค์การในด้านต่าง ๆ เช่น รายได้ ความก้าวหน้า ความมั่นคง และการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลที่ตามมาในแง่อื่น ๆ ได้แก่ ความ

อุตสาหกรรมในการทำงาน ตลอดจนการมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร โดยมิได้คาดหวังสิ่งตอบแทน

Fukami and Larson ( 1984 ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขนส่ง 114 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางบวก ได้แก่ อายุ อายุงาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และการเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบ คือ การศึกษาและความเครียดในงาน โดยพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร คือ อายุงาน ระดับการศึกษา ขอบเขตของงาน และความเครียดในงาน ตามลำดับ

Han, Ko, Price, and Mueller ( 1993 ) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรในเกาหลีใต้ พบว่า ความพึงพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้า การประสบความสำเร็จในงาน ความเกี่ยวพันในงาน ความเป็นอิสระในงาน บทบาทที่ชัดเจน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ความรู้สึกทางบวก และความรู้สึกทางลบ สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ถึงร้อยละ 85

Huselid and Day ( 1991 ) ได้ทำการสำรวจพนักงานระดับผู้จัดการร้านต่างๆ จำนวน 241 คน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน การรับรู้ความยุติธรรมของการได้รับรายได้และการประเมินผล ความสมานฉันท์กับกลุ่มพนักงานและกับกลุ่มผู้จัดการด้วยกัน โอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร คือ ระดับการศึกษา กล่าวคือ ระดับการศึกษายิ่งสูง ระดับความผูกพันต่อองค์กรจะยิ่งต่ำลง ส่วนรายได้ เพศ และอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

Mathieu and Farr ( 1991 ) ศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร โดยศึกษาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า ในกลุ่มพนักงานขับรถประจำทาง องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ ความภูมิใจในองค์กร อายุงาน และลักษณะการบริหารงาน สำหรับกลุ่มวิศวกร พบว่า ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ และการประเมินผลอย่างเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Steers ( 1977 ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แหล่งที่มาและผลของความผูกพันต่อองค์กร เพื่อทดสอบแบบจำลองของแหล่งที่มาและผลของความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในโรงพยาบาล 382 คน วิศวกรและนักบัญชี 119 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Young, Worchel, and Woehr (1998) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการจากองค์กรบริการสาธารณะ 64 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ตัวแปรเกี่ยวกับงานทั้งจากภายในและภายนอกของพนักงาน ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะงาน การติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในลักษณะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การแลกเปลี่ยนภายนอก การแลกเปลี่ยนภายใน รางวัลภายนอก และรางวัลภายใน ขณะที่ความคาดหวังในงาน และความพอใจในค่าตอบแทน ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

กรกฎ พลพานิช (2540) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาดบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 235 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

กฤษกร ดวงสว่าง (2540) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจปิโตรเลียม โดยทำการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรระหว่างผู้บริหารระดับกลาง/ระดับต้นกับพนักงาน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์และการพยากรณ์จากปัจจัยตัวแปร ในกลุ่มของส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ประสิทธิภาพจากการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงาน โดยตัวแปรในกลุ่มของส่วนบุคคลลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ประสิทธิภาพจากการทำงานมีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน และความมีอิสระในการทำงาน

เกศรี ศรีเสถียร (2543) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในเครือเกษตร พบว่า ตัวแปรสำคัญที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร คือ ลักษณะงานที่ทำ การมีส่วนร่วมงานการบริหาร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ระบบพิจารณาความดีความชอบ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ชลดา สิทธิวรรณ (2539) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์กรพัฒนาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประสิทธิภาพที่ได้จากการทำงานในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ธีรสุวัฒน์ มานะกิจ ( 2543 ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณี บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ระดับตำแหน่งงาน เงินเดือน สถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในงาน

## แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน

### ความหมายของค่านิยมในการทำงาน ( Work Value )

Ginzberg, Ginsberg, Axehrad, and Herma ( 1967 อ้างใน วิไล จิระพรพาณิชย์, 2541 ) ได้กล่าวถึง ค่านิยมที่เกี่ยวกับงานหรืออาชีพไว้ว่า เป็นสิ่งที่กำหนดว่า บุคคลนั้นจะเลือกงานหรือประกอบอาชีพใด และเมื่อเขาเลือกงานหรืออาชีพนั้นแล้ว เขาจะมีความสุขในงานหรืออาชีพนั้นหรือไม่

Longhead and Black ( 1990 อ้างใน ฉัตรวิบูลย์ ฉาวเกียรติ, 2540 ) ได้ให้นิยาม ค่านิยมในการทำงาน ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญในชีวิตการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ England ( 1975 อ้างใน วิไล จิระพรพาณิชย์, 2541 ) ที่กล่าวว่า เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับงานที่แต่ละคนให้ความสำคัญ ซึ่งค่านิยมในการทำงานจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

Wollack ( 1971 cited in Putti, Aryee & Liang, 1989 ) กล่าวว่า ค่านิยมในการทำงาน หมายถึง เจตคติต่อการทำงาน ซึ่งเจตคตินี้อ้างอิงมาจาก เจตคติทั่วไปที่มีความหมายต่อแต่ละบุคคล ซึ่งค่านิยมในการทำงานเป็นเจตคติที่แต่ละบุคคล ถือเป็นสิ่งสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของพวกเขา ดังนั้นค่านิยมในการทำงานของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันออกไป และมีส่วนต่อความพึงพอใจในการทำงานของเขา

Super ( 1970 อ้างใน ดำรง พานทอง, 2543 ) ให้นิยามค่านิยมในการทำงานว่า เป็นความเชื่อหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่า มีค่าและมีความสำคัญต่อการทำงานของเขา สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นความรู้สึกพึงพอใจที่คนเรามักจะแสวงหาจากงานที่เขาทำ หรือเป็นความพอใจอันเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากงานของเขา ความเชื่อที่คนเรายึดถือให้ความสำคัญไม่เท่าเทียมกัน บางอย่างอาจมีความสำคัญอย่างใหญ่หลวงต่อบางคน แต่ขณะเดียวกันสิ่งนี้อาจมีความสำคัญน้อยมากสำหรับคนอื่น

สิริอร วิชชาวุธ ( 2544 ) ให้ความหมายของค่านิยมในการทำงานว่า คือ ความเชื่อมั่นส่วนบุคคลของพนักงาน เกี่ยวกับสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะได้จากงาน และเป็นวิถีทางที่กำหนดการประพฤติปฏิบัติตัวของเขาว่า เขาควรประพฤติปฏิบัติในการทำงานอย่างไร และเขาควรได้รับการปฏิบัติอย่างไรในการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน

จากแนวความคิดเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นสิ่งที่บุคคลเชื่อว่า มีค่าและมีความสำคัญต่อการทำงานของเขา ซึ่งบุคคลถือเป็นเกณฑ์พิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

### ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน

ค่านิยมในการทำงานเป็นสิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญในชีวิตการทำงาน ( Longhead & Black, 1990 อ้างใน ฉัตรวิบูลย์ นาวเกียรติ, 2540 ) ซึ่งบุคคลถือเป็นเกณฑ์ หรือเป็นสิ่งที่ใช้พิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน นับตั้งแต่การเลือกงานหรือเลือกอาชีพ และเมื่อเข้าทำงานนั้น ๆ แล้ว ค่านิยมในการทำงานจึงมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ทั้งนี้เพราะบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงาน ตามความเชื่อที่บุคคลถือว่ามีค่าและมีความสำคัญต่อเขา ดังนั้นค่านิยมของบุคคลจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนวิถีของการกระทำว่า “อะไรควรทำ” หรือ “อะไรไม่ควรทำ” ซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน ( สิริอร วิชชาวุธ, 2544 )

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมในการทำงานของบุคคลและค่านิยมขององค์กร ( Value Congruence ) บุคคลจะพยายามทำพฤติกรรมตามค่านิยมของตน และคาดว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนาจากองค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็คาดว่า บุคคลควรทำตามค่านิยมขององค์กร จึงจะได้รับสิ่งที่บุคคลปรารถนา ถ้าค่านิยมของทั้งสองฝ่ายสอดคล้องกัน การทำงานร่วมกันย่อมเป็นไปได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิผล จากผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับขององค์กรในระดับสูง จะปรับตัวได้เร็ว เข้าสังคมได้อย่างคล่องตัว และมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรอย่างมั่นคง ยาวนาน ( Chatman, 1991 ) นอกจากนี้ยังพบว่า ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมในการทำงานของบุคคลและค่านิยมขององค์กร ยังส่งผลดีต่อการยอมรับงานที่เสนอให้( Judge & Bretz, 1992 ) ความพึงพอใจในงาน ระดับเงินเดือน และระดับงาน( Bretz & Judge, 1994 ) ความผูกพันต่อองค์กร( Boxx, Odom & Dunn, 1991 ; Chatman, 1989 ; 1991 ; Nwedei, 2003 ) ระดับการปฏิบัติงานของทีมงานที่สูงขึ้น( Fischer, Macrosson & Yusuff, 1996 ) ระดับตำแหน่ง และพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงานและการบรรลุเป้าหมาย ( Posner, Kouzes & Schmidt, 1985 ) แต่ถ้าค่านิยมของทั้งสองฝ่ายไม่สอดคล้องกัน ปัญหาพฤติกรรมในการทำงานย่อมเกิดขึ้น

เมื่อค่านิยมในการทำงานเป็นตัวกำหนดวิถีทางในการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว การทราบถึงค่านิยมในการทำงานของบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารทราบแนวทางเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นผลให้สามารถจัดระบบ กำหนดนโยบาย รวมทั้งสร้างรูป



แบบในการทำงานให้เสริมสร้าง และรักษาค่านิยมที่ดีต่อการมีประสิทธิผลขององค์กร และควมมีสุขภาพกายและจิตที่ดีของพนักงานด้วย ( สิริอร วิชชาวุธ, 2544 ) รวมถึงเพื่อความพึงพอใจของพนักงานด้วย

### องค์ประกอบของค่านิยมในการทำงาน

Wollack ( 1971 cited in Putti, Aryee & Liang, 1989 ) สร้างเครื่องมือที่ใช้วัดค่านิยมในการทำงาน ( The Survey of Work Value - SWV ) โดยจำแนกค่านิยมในการทำงานออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ค่านิยมในการทำงานที่มาจากภายใน ( Intrinsic ) ได้แก่
  - 1.1 ความภูมิใจในการทำงาน ( Pride in Work ) เป็นค่านิยมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจที่ได้รับจากการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
  - 1.2 การมีส่วนร่วมในงาน ( Job Involvement ) เป็นความสนใจอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมของบริษัท เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงความสนใจในธุรกิจของบริษัท มีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงาน
  - 1.3 ความพอใจในกิจกรรม ( Activity Preference ) เป็นค่านิยมในการทำงานที่บุคคลพอใจที่จะคงการทำงานที่กระตือรือร้นในงานนั้น
  - 1.4 ความพยายามเพื่อไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ( Upward Striving ) เป็นความปรารถนาที่จะมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
2. ค่านิยมในการทำงานที่มาจากภายนอก ( Extrinsic ) ได้แก่
  - 1.1 ค่านิยมในการทำงานเกี่ยวกับผลตอบแทน ( Attitude toward Earning ) เป็นค่านิยมที่บุคคลมุ่งหารายได้จากการทำงาน
  - 1.2 ค่านิยมด้านสถานภาพทางสังคมของงาน ( Social Status ) เป็นค่านิยมที่บุคคลมุ่งเน้นความโดดเด่นของตำแหน่งที่ทำเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อน คนรู้จัก เพื่อนร่วมงาน

## เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

Falanga ( 1991 อ้างใน กลุขกร ดวงสว่าง, 2540 ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและค่านิยมในงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับเสมียนของมหาวิทยาลัย พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีค่านิยมภายในที่ระดับสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีค่านิยมงานภายนอก ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรและค่านิยมงานภายในมีความสัมพันธ์กัน

Meyer, Irving, and Allen ( 1998 ) พบว่า ค่านิยมและประสบการณ์จากการทำงาน อันได้แก่ ความสะดวกสบายและความมั่นคง ความสามารถและความก้าวหน้า สถานภาพและความเป็นอิสระ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งสามด้าน ( ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ) แต่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา

Mottaz ( 1988 ) ศึกษาถึง อิทธิพลของรางวัลจากการทำงานและค่านิยมในการทำงาน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ จำนวน 1,385 คน จาก 6 องค์กร พบว่า รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร และรางวัลเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับค่านิยมในการทำงานว่า บุคคลให้ความสำคัญกับรางวัลตอบแทนชนิดใดมากน้อยต่างกัน ยิ่งบุคคลรับรู้ว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างรางวัลตอบแทนกับค่านิยมในการทำงาน ยิ่งทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลรับรู้ว่า มีความสอดคล้องระหว่างรางวัลตอบแทนกับค่านิยมในการทำงานน้อย ยิ่งทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุและการศึกษามีผลเล็กน้อยต่อความผูกพันต่อองค์กร

Oliver ( 1990 ) ทำการวิจัยเรื่องรางวัลจากการทำงาน ค่านิยมในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจำนวน 120 คนซึ่งเป็นเจ้าของกิจการเองในประเทศอังกฤษ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรน้อย แต่รางวัลตอบแทนและค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานที่มีค่านิยมของการมีส่วนร่วมจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงในขณะที่พนักงานที่มีค่านิยมด้านผลประโยชน์มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ นั่นคือ ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับค่านิยมของการมีส่วนร่วม แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับค่านิยมด้านผลประโยชน์ และค่านิยมด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่องานเพียงอย่างเดียว จากการวิเคราะห์พบว่า ค่านิยมด้านลักษณะงานไม่ได้เป็นตัวสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงระดับความผูกพันต่อองค์กร แต่ค่านิยมด้านผลประโยชน์และรางวัลเป็นสิ่งบ่งชี้ระดับ

ความผูกพันต่อองค์กรและความภักดีต่อองค์กรที่สำคัญที่สุด ซึ่งตรงกับข้อสันนิษฐานทั่วไปที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของบุคคลและองค์กร นั่นคือ มีความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลกับองค์กร ดังนั้นคนที่มีค่านิยมด้านผลประโยชน์สูงจึงมีความผูกพันต่อองค์กรที่ให้ผลประโยชน์สูง

Putti , Aryee, and Liang ( 1989 ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีชาวเอเชีย กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานของอุตสาหกรรมไฟฟ้าในสิงคโปร์จำนวน 175 คน ซึ่งค่านิยมในการทำงานจะแบ่งเป็น ค่านิยมภายในและค่านิยมภายนอก พบว่า ค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความผูกพันต่อองค์กร และค่านิยมภายในมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าค่านิยมภายนอก

ดำรง พานทอง ( 2542 ) ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของค่านิยมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรในระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยผู้บริหารระดับกลางมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า แต่มีค่านิยมในการทำงานต่ำกว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่

วิไล จิระพรพาณิชย์ ( 2541 ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานด้านต่าง ๆ 16 ด้านกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานชาวไทยในธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมี พบว่า ค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านสัมฤทธิ์ผล ด้านความคิดสร้างสรรค์และด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนอีก 11 ด้านพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

## แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน

การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะงานในการวิจัยนี้ ได้อาศัยแนวความคิดของ ทฤษฎีคุณลักษณะงาน (Job Characteristics Model) ซึ่งเสนอโดย Hackman and Oldham ( 1976 cited in Schultz & Schultz, 1994 ) ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน กล่าวถึงวิธีการเพิ่มคุณค่างานที่มีพื้นฐานจากการพิจารณาสถานะทางจิตวิทยา ( Psychological States ) 3 ประการที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจ และ แรงจูงใจในการทำงาน

- 1.) ประสบการณ์รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย ( Experienced meaningfulness of work )  
บุคคลจะต้องรับรู้ว่างานของตนเป็นสิ่งมีค่า และมีความสำคัญตามค่านิยมของแต่ละบุคคล
- 2.) ประสบการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน ( Experienced responsibility for work outcomes )  
บุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่าง ๆ จากความพยายามของตนเอง
- 3.) การรู้ผลการกระทำ ( Knowledge of results )  
บุคคลจะต้องสามารถที่จะตีความผลการปฏิบัติงานของตนว่าเป็นสิ่งที่พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ

เมื่อสภาวะจิตทั้งสามนี้เกิดขึ้น พนักงานจะถูกคาดหวังว่า พวกเขาจะต้องมีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับกิจกรรมหรืองานที่ทำ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจภายในของตนเอง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถแสดงพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากความรู้สึกของพนักงานที่เป็นแรงจูงใจด้านบวกนั้น เกิดมาจากกิจกรรมหรืองานที่ตนทำนั่นเอง และถ้าหากสภาวะจิตด้านใดด้านหนึ่งหายไป แรงจูงใจดังกล่าวก็จะถดถอยลง

อย่างไรก็ตาม เมื่อบุคคลมีสภาวะทางจิตใจทั้งสามสิ่งข้างต้นจากการทำงานแล้ว จะเกิดผลดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจภายในสูงขึ้น ( High internal work motivation )
2. ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น ( High quality work performance )
3. ความพอใจในงานสูงขึ้น ( High satisfaction with the work )
4. การขาดงานและการออกจากงานลดลง ( Low absenteeism and turnover )

### คุณลักษณะเฉพาะของงานที่จูงใจ

จากแนวความคิดของ Hackman and Oldham ( 1980 ) ได้เสนอว่า งานที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะงานที่นำไปสู่ประสบการณ์รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย ซึ่งปัจจัยลักษณะงานที่สำคัญ 3 ปัจจัย ที่ทำให้บุคคลรับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย ได้แก่

1.1 ความหลากหลายทักษะ ( Skill Variety ) หมายถึง คุณลักษณะของงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน ต้องใช้ทักษะความชำนาญงาน และความสามารถหลาย ๆ อย่างในการปฏิบัติงาน ให้เป็นผลสำเร็จ

เมื่องานต้องการบุคคลที่เข้ามาทำกิจกรรม ซึ่งท้าทายหรือเสริมทักษะและความสามารถของเขา งานนั้นก็จะเป็งานที่มีความหมาย ยิ่งงานนำไปสู่ทักษะต่าง ๆ มากเท่าใด งานนั้นก็จะมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากเท่านั้น การเล่นเกมแล้วประสบความสำเร็จ ก็เพราะเกมนั้นได้ทดสอบสติปัญญาและทักษะทางร่างกาย หรืองานที่ต้องการพนักงานที่มีทักษะหลากหลาย บุคคลก็จะพบว่างานนั้นมีความหมาย แม้ว่าโดยความรู้สึกที่แท้จริงแล้ว งานนั้นจะไม่มีมีความสำคัญเลยก็ตาม (Hackman & Oldham, 1980 ; Hackman & Suttle, 1977)

1.2 ความมีเอกลักษณ์ของงาน ( Task Identity ) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติงานนั้น ๆ นับตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ โดยระบุได้ว่าชิ้นงานชิ้นใดที่ตนเป็นผู้ทำ ซึ่งเป็นความสมบูรณ์ของงานและความเด่นชัดของชิ้นงาน ( Identifiable piece of work ) นั่นคือ การที่เขาได้ทำงานชิ้นนั้นตั้งแต่ต้นจนจบและเห็นผลของงานที่ทำอย่างชัดเจน

คนทั่วไปจะเป็นกังวลเกี่ยวกับงานของเขามาก เมื่อเขาต้องทำงานนั้นเองทั้งชิ้น ถ้าพนักงานต้องควบคุมผลิตผลเองทั้งหมด หรือจัดเตรียมการบริการทั้งหมด เขาจะรู้สึกว่างานนั้นมีความหมายมากกว่าให้เขารับผิดชอบเพียงส่วนเล็ก ๆ ของงานทั้งหมด แม้ว่าระดับของทักษะที่ต้องใช้ในงานทั้งสองจะเหมือนกัน ( Hackman & Oldham, 1980 ; Hackman & Suttle, 1977 )

1.3 ความสำคัญของงาน ( Task Significance ) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือการทำงานของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็ภายในองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก

ความหมายของงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า ความสำเร็จของงานที่ตนทำ จะกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่และสภาพจิตของผู้อื่น หรือเมื่อเรารู้ว่าสิ่งที่เราทำจะมีผลต่อความสุขภาพหรือความปลอดภัยของผู้อื่น โดยเราจะรู้สึกเป็นห่วงงานประเภทนี้มากกว่างานซึ่งไม่สัมพันธ์กับชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่น

2. ลักษณะงานที่นำไปสู่ประสบการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน ลักษณะงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลรู้สึกรับผิดชอบต่อผลของงาน คือ ความเป็นอิสระในงาน ( Autonomy ) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองอย่างอิสระเสรีในการจัดลำดับการทำงาน และกำหนดวิธีการในงานนั้นสำเร็จลุล่วงได้

เมื่องานให้ความเป็นอิสระกับผู้ปฏิบัติงาน ผลของงานจะถูกมองจากผู้ปฏิบัติงานว่า ขึ้นอยู่กับความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจของเขา มากกว่าขึ้นอยู่กับความเพียงพอของ

เครื่องมือหรือคู่มือ ขบวนการทำงาน ในสถานการณ์นี้บุคคลจะรู้สึกได้รับผิดชอบต่อความสำเร็จและ ล้มเหลวของงานที่ทำอย่างมาก

3. **ลักษณะงานที่นำไปสู่การรู้ผลการกระทำ** การรับรู้ผลของงานที่ตนเองทำ เป็นผลกระทบ โดยตรงจากจำนวนข้อมูลย้อนกลับที่เขาได้รับจากการทำงาน ซึ่ง **ผลสะท้อนกลับจากงาน** ( Job feedback ) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ให้ผลสะท้อนกลับที่ชัดเจนในด้านประสิทธิผลของผล งานแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

การรับรู้ข้อมูลย้อนกลับของงานนั้น บุคคลจะได้รับจากงานมากกว่าจากบุคคลอื่น ( เพื่อน ร่วมงานหรือหัวหน้างาน ) แต่การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลอื่น จะเป็นสิ่งช่วยสนับสนุนการ รับรู้ของเขาต่อผลงานที่เขาทำ ทฤษฎีนี้จะเจาะจงที่กลไกข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งออกแบบไว้ในตัวงาน

#### **เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะงานและความผูกพันต่อองค์กร**

Glisson and Durick ( 1988 ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงาน ลักษณะองค์ การ และปัจจัยส่วนบุคคล กับความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาตัวแปรพยากรณ์ความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน จากองค์กรที่ให้บริการสุขภาพชุมชน 22 แห่ง จำนวน 319 คน พบว่า ลักษณะงานในด้านที่มีความหลากหลาย และงานที่มีความสำคัญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Matheiu and Zajac ( 1990 ) ได้รวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัย ( meta-analysis ) ที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์กรในช่วงระหว่างปี ค.ศ.1980-1988 มากกว่า 200 เรื่อง โดยจัดองค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Steers ( 1977 ) ซึ่งในด้านปัจจัยสาเหตุ ( antecedents ) พบว่า คุณลักษณะของงาน ที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมาก ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายในงาน และความหลากหลายทักษะ แต่ความมีอิสระในงานกลับไม่ค่อยมีผลมากนัก นอกจากนี้พบว่า ใน เรื่องบทบาทส่วนใหญ่ส่งผลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ บทบาทที่คลุมเครือ บทบาทที่ จัดแย้ง บทบาทหนักเกินไป และความกดดัน

Porter and Steers ( 1979 อ้างใน กรกฎ พลพานิช, 2540 ) ได้ทำการศึกษาและพบว่า ขอบข่ายงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ หากพนักงานมีโอกาสได้รับผิด ชอบในงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางและมีความหมาย ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรสูง และในทาง ตรงกันข้าม หากเขารู้สึกว่าถูกลดบทบาทความรับผิดชอบลง หรือได้ทำงานที่ไม่ค่อยมีความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลนั้นก็ลดลงด้วย

กรกฎ พลพานิช ( 2540 ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาดบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ( มหาชน ) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

กฤษกร ดวงสว่าง ( 2540 ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจปิโตรเลียม กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในธุรกิจปิโตรเลียมจำนวน 610 คน ผลการวิจัยในเรื่องลักษณะงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความอิสระในการทำงานสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีความอิสระในการทำงานต่ำ

ปรานอม กิตติคุณภูธรธรรม ( 2537 ) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทการทอด้วยเส้นใยฝ้าย และเส้นใยประดิษฐ์ 16 แห่ง จำนวน 273 คน พบว่า ปัจจัยลักษณะงานซึ่งประกอบด้วย ความสำคัญของลักษณะงาน การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น โอกาสก้าวหน้าในงาน และงานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ปัจจัยลักษณะงานด้านผลสะท้อนกลับของงาน ลักษณะงานที่ทำหาย และความหลากหลายในงาน ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สมปอง ชารีศรี ( 2541 ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคกลางบางส่วน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ทุกคณะวิชา ด้านความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และพบว่า ปัจจัยลักษณะงานของอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาน้อยกว่าปริญญาโทและระดับปริญญาโทขึ้นไป มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

โสภา ทรัพย์มากอุดม ( 2533 อ้างใน รัชดาภรณ์ เคนพงศ์พันธุ์, 2539 ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านลักษณะงาน คือ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายในงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

## แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

### ความหมายของบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)

Brown and Moberg (1980) ที่ให้นิยามบรรยากาศขององค์การว่า คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การที่สมาชิกองค์การรับรู้ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะต้องบรรยายถึง สภาพขององค์การ รวมทั้งชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง ซึ่งเป็นลักษณะที่คงทน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Forehand and Gilmer (1964) ที่กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นกลุ่มคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง ที่ทำให้องค์การนั้นแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การคงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลต่อสมาชิกในองค์การด้วย

Hall (1977) ได้สรุปความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกหรือพนักงานที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกนึกคิดดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ทัศนคติ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลผลิตมาจาก สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การที่มีอิทธิพลกระทบต่อพฤติกรรม หรือความรู้สึกนึกคิดของพวกเขา

ซึ่งสอดคล้องกับ Schneider (1973) ที่เห็นว่า บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของสมาชิกองค์การต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศนี้จะขึ้นอยู่กับมุมมองของสมาชิกมากกว่าเป็นภาพที่แท้จริง หรือลักษณะประจำขององค์การ เช่นเดียวกับที่ Steer (1977) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ จะอยู่ในรูปของสภาพแวดล้อม ความเป็นอิสระในตนเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังหมายถึงทัศนคติ ค่านิยม ทัศนคติ และความรู้สึก

Hellriegel and Slocum (1974 cited in Muchinsky, 2003) ให้นิยามบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะองค์การบางส่วนหรือระบบย่อยขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ

Lewin (1930 อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2540) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนั้นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การจะขึ้นอยู่กับ การได้รับอิทธิพลจากบุคลิกภาพของบุคลากร และสิ่งแวดล้อมภายในองค์การหรือบรรยากาศองค์การนั่นเอง



Litwin and Stringer ( 1968 ) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การ ตามความคาดหวังการจูงใจและบทบาทของสมาชิกแต่ละคน เช่นเดียวกับที่ Gibson ( 1973 ) ซึ่งให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า คือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ เข้าใจ รับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

Plunkett and Attner ( 1994 ) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นความรู้สึกของบุคลากรถึงคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตามประสบการณ์การรับรู้ของแต่ละบุคคล

สามารถสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การคือ ลักษณะต่าง ๆ ขององค์การที่พนักงานรับรู้ตนเอง ซึ่งการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงาน จะมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในที่สุด

### ลักษณะของบรรยากาศองค์การ

การศึกษาเรื่องลักษณะของบรรยากาศองค์การ จะทำให้สามารถเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศองค์การได้ชัดเจนขึ้น ซึ่ง Steer ( 1977 ) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้คือ

1. บรรยากาศที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า “ควรจะเป็น” มากกว่า “ที่เป็นอยู่จริง”
2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การและการกระทำ และผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศนั้น ย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันไป
3. บรรยากาศที่แสดงออกให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญๆของคนทำงานในองค์การนั้น

นอกจากนี้ Brown and Moberg ( 1980 ) ได้กล่าวถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การจะประกอบด้วย ภาวะระเบียบ วัตถุประสงค์ ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น การสนับสนุน การให้รางวัล การจูงใจ ความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความแตกต่างระหว่างองค์การ แต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะ ไม่ซ้ำแบบกัน และจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือรูปแบบภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
3. ลักษณะของบรรยากาศองค์การขึ้นกับการรับรู้ ความเชื่อของสมาชิกในองค์การ และจะนำมาวิเคราะห์ถึงบรรยากาศองค์การ
4. เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานของสมาชิก และการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนด หรือสะท้อนถึงพฤติกรรมที่สำคัญของบุคคลในองค์การ

#### ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหลาย ๆ ด้านของสมาชิกองค์การ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Litwin & Stringer, 1968) สามารถใช้ศึกษาถึง ผลกระทบทางด้านพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง เพราะบรรยากาศองค์การมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (Steers & Porter, 1991) รวมทั้งจะช่วยกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อทัศนคติและความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อองค์การ (Brown & Moberg, 1980) ทั้งนี้หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจแล้ว ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานที่ดี โดย Huse and Bowditch (1977) อธิบายว่า บรรยากาศองค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน หากบุคคลรับรู้ถึงการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในงานที่ดี จะทำให้บุคคลรู้สึกพอใจในงานนั้นและทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น (Hellriegel & Slocum, 1974)

Kolb, Rubin, and McIntyre (1979) ชี้ว่า บรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อหน้าที่ต่าง ๆ ของคนในองค์การ ทั้งความสามารถในการผลิตและความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การจะช่วยในการศึกษากระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบต่าง ๆ ของการบริหารที่มีต่อคน พฤติกรรมองค์การ และสุขภาพองค์การ และจากการที่บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของคนในองค์การ จึงทำให้ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบบรรยากาศองค์การ ที่จะตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นของพนักงานได้อย่างถูกต้อง หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การเป็นอันดับแรก (Brown & Moberg, 1980) ซึ่ง Roueche and Baker (1987) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การจะเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศขององค์การ

## แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

Litwin and Stringer ( 1968 ) ได้เสนอทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยพัฒนาจากรูปแบบการ  
 จูงใจของ McClelland-Atkinson ( 1961 cited in Litwin & Stringer, 1968 ) หรือเรียกว่า ทฤษฎีการ  
 แสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ ( McClelland's acquired-needs theory ) ซึ่งประกอบด้วย  
 ความต้องการ 3 ประการ ได้แก่

1.) ความต้องการความสำเร็จ ( need for achievement ) เป็นความต้องการมีผลงานและ  
 บรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา กล่าวคือ เป็นความปรารถนาที่จะบรรลุในงาน บุคคลที่ต้องการความ  
 ความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะประสบความสำเร็จ ต้องการแข่งขันและกำหนดเป้า  
 หมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง ชอบเสี่ยง พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบ  
 ชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และต้องการข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน มีความปรารถนาที่จะทำงาน  
 ให้ดีกว่าผู้อื่น และสนใจถึงความสำเร็จมากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์

2.) ความต้องการความสัมพันธ์ ( need for affiliation ) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพ  
 ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการความเข้าใจกับสมาชิกด้วยกัน ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพัน  
 ส่วนตัวกับบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการในด้านนี้สูง มักจะพอใจในการเป็นที่รัก และหวังจะได้  
 รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านจาก  
 สมาชิกกลุ่ม จะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย้ง  
 พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น และต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็น  
 สมาชิกอยู่

3.) ความต้องการอำนาจ ( need for power ) เป็นความต้องการมีอิทธิพลหรือควบคุมผู้อื่น  
 บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูงนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือทรัพย์สิน  
 สิ่งของและในสังคม พยายามใช้วิธีสร้างให้เกิดการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เป็นการแสดงออกของ  
 บุคคลในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองมีอำนาจเป็นที่ยอมรับ ต้องการเป็นผู้นำและอยู่เหนือผู้อื่น  
 การแสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการให้อำนาจอิทธิพลในการลงโทษ  
 หรือให้ความชอบ การบริหารจัดการบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล เป็นผู้แสวงหาหรือค้นหาวิธี  
 การแก้ปัญหาให้ดีที่สุด มักจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ และมักจะ  
 นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร เหล่านี้เป็นความต้องการด้านอำนาจของบุคคลทั้งสิ้น

จากแนวความคิดนี้ Litwin and Stringer ( 1968 ) ได้นำมาพัฒนาทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยอธิบายว่า ระบบองค์การนั้นจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับอยู่ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างของสังคม ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจและความต้องการของสมาชิกในองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้และถือเป็นบรรยากาศองค์การ ซึ่งการรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน โดยมีรูปแบบการจูงใจทั้ง 3 ประการของ McClelland-Atkinson เป็นสิ่งกระตุ้น และจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์การ ซึ่งส่งผลต่อองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น ผลผลิต ความพึงพอใจในงาน การคงอยู่ในงาน เป็นต้น

### องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

Litwin and Stringer ( 1968 ) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ที่สามารถใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์มาอธิบายได้ และบรรยายในรูปขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้ ซึ่ง Jones ( 1988 ) ให้ความเห็นสนับสนุนว่า การบรรยายในรูปขององค์ประกอบ จะทำให้สามารถนำมาวัดการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ ได้ชัดเจนกว่าการกล่าวถึงบรรยากาศองค์การโดยรวม เนื่องจากองค์การมีความซับซ้อน ทำให้องค์การมีความหลากหลายและแตกต่างกัน โดยแบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การเป็น 9 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การ ( Organizational Structure ) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุม และข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปริมาณและรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร
2. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ( Individual Responsibility ) เป็นการรับรู้ของบุคคลต่อความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การ ความเป็นอิสระในการทำงาน และมีการตัดสินใจ
3. การให้รางวัลและการลงโทษ ( Reward and Punishment ) เป็นการรับรู้การให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับ การได้รับรางวัลเนื่องจากการปฏิบัติงานดี การได้รับความยุติธรรมจากนโยบายการพิจารณาความดีความชอบ
4. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ( Risk and Risk Taking ) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยงและความท้าทายในงาน และในองค์การ เป็นการวัดการรับรู้ถึงความเสี่ยงและ

การเปลี่ยนแปลงในงานและในองค์การ การคำนวณการรับความเสี่ยงในงาน หรือการตัดสินใจหาแนวทางที่ปลอดภัยที่สุดในงาน

5. ความอบอุ่น ( warmth ) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี เป็นบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่ม มีความเป็นมิตร และการเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ
6. การสนับสนุน ( support ) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของงานกับการได้รับการช่วยเหลือ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งจากผู้บริหารและผู้ร่วมงานอื่น ๆ
7. มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ( Performance Standard and Expectations ) เป็นการรับรู้ถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และความคาดหวังต่องานที่ปฏิบัติว่าเป็นงานที่ดี มีคุณภาพ
8. ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ( Conflict and Tolerance for Conflict ) เป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับ การเผชิญหน้าในการแก้ไขปัญหา ความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
9. เอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดีของกลุ่ม ( Organizational Identity and Group Loyalty ) เป็นความรับรู้ของบุคคลต่อความรู้สึกในการร่วมเป็นเจ้าขององค์การ การเป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณค่าในทีมงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer (1968) โดยแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 9 ด้าน ( ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล การให้รางวัลและการลงโทษ ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง เอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดีของกลุ่ม ) ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงบรรยากาศองค์การได้อย่างครอบคลุมและลึกซึ้งมากขึ้น

**เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ**

Pedrick ( 1998 ) ได้ทดสอบอิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีต่อลูกจ้าง ลูกค้า และการปฏิบัติงานขององค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นลูกจ้างและลูกค้าของบริษัทประกันชีวิตจาก 41 บริษัทกว่า 2,000 คน ทั้งในสหรัฐอเมริกาและหมู่เกาะเปอร์โตริโก พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพในการบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติ

งานที่ดีขององค์กร นั่นคือเมื่อองค์กรมีบรรยากาศองค์กรที่ทำให้ลูกค้ำได้ทราบถึงการบริการอันดีเยี่ยมของบริษัทแล้ว จะส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

Roy and Ghose ( 1997 ) ได้ศึกษาถึงการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมโรงพยาบาลกับความผูกพันต่อองค์กรของแพทย์และพยาบาลในอินเดียพบว่า การตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายในโรงพยาบาล และภายนอกโรงพยาบาลของแพทย์และพยาบาลนั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

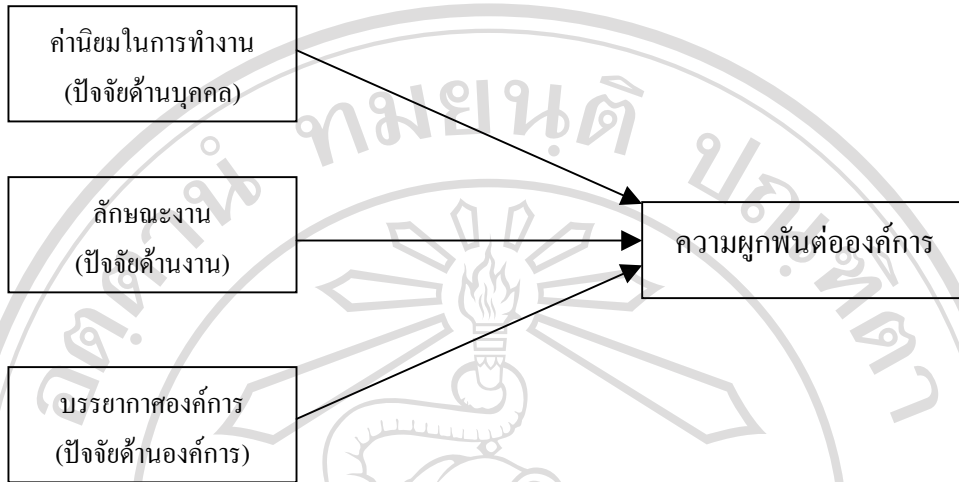
Turan (1998) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของครู 900 คน ในโรงเรียนมัธยมรัฐบาล 40 แห่งในเมือง Bursa ประเทศตุรกี พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างบรรยากาศองค์กร โดยรวมกับความผูกพันต่อองค์กร

จิระจิตต์ รากา ( 2530 อ้างใน อุทิศ เตชะพุดติ, 2541 ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันของอาจารย์ที่ทำงานประจำสถาบันอุดมศึกษา พบว่า บรรยากาศในการทำงานในสถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันของอาจารย์ที่ทำงานประจำสถาบัน และยังพบอีกว่า บรรยากาศการทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐดีกว่าของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้เขาเสนอว่า เป็นเพราะระบบการจูงใจ ระบบการพัฒนาบุคลากร ความมั่นคงในการทำงาน และการได้รับการยอมรับของมหาวิทยาลัยของรัฐดีกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ชาญกิจ สันติเกษม ( 2541 ) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานประมาณ ระดับ3-8 จำนวน 274 คน ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานประมาณมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับกลาง และพบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

นงเยาว์ แก้วมรดก ( 2542 ) ศึกษาเรื่องผลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบุคคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พนักงานบุคคลที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวม และบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ด้านลักษณะงาน ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนในทางที่ดีกว่า จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานบุคคลที่รับรู้บรรยากาศองค์กรในด้านต่างๆดังกล่าวในทางที่ด้อยกว่า และการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบุคคล

### กรอบแนวคิดของการวิจัย



การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ของค่านิยมในการทำงาน ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาถึงควมมีอำนาจร่วมกันของค่านิยมในการทำงาน ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์กรในการทำนายความผูกพันต่อองค์กร

### สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) ค่านิยมในการทำงาน ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กร

2) ค่านิยมในการทำงาน ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์กร สามารถร่วมกัน พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร