

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยจิตใจภายในตัวบุคคล

แนวคิดทฤษฎี การศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้คำนิยามทฤษฎีพื้นฐานทางด้านคน คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก บรรยากาศขององค์การของเรตติง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกโมเดย์ และคณะ ดังรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

มาสโลว์ (Abraham H.Maslow) เป็นนักจิตวิทยาากลุ่มมนุษย์นิยมทฤษฎีของเขา ได้ชื่อว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ โดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งพบว่าบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรกๆ ที่มาสโลว์ทำการศึกษาเขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1 - 4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ในยุคต่อมามาสโลว์ ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแบ่งความต้องการลำดับที่ 5 ให้ละเอียดออกไปอีกเป็น 3 ลำดับ รวมใหม่ทั้งหมดเป็น 7 ลำดับขั้นของความต้องการ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 พีระมิดแสดงลำดับขั้นความต้องการ ตามแนวคิดของมาสโลว์ 7 ลำดับขั้น ลำดับ 1 - 4 เป็นความต้องการระดับต้น หรือระดับขาดแคลน ลำดับที่ 5 - 7 เป็นความต้องการระดับสูงหรือระดับสร้างความสมบูรณ์แบบให้ชีวิต

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนของเฮอริเบิร์ก

เฮอริเบิร์ก (Herzberg. 1959) ได้พยายามศึกษาปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยทำการศึกษากับพนักงานบัญชี และวิศวกร จำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า เป็นการยากมากที่เหตุการณ์เดียวจะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมากกับสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ

ความพึงพอใจในภาวะการทำงาน กับความไม่พึงพอใจในภาวะการทำงานที่เป็นสิ่งแยกกันยาก และมีความแตกต่างในวิธีการที่จะทำ ไม่ใช่เป็นเพียงความรู้สึกที่ตรงข้ามกัน ดัง Herzberg จึงให้ชื่อว่า “ทฤษฎี 2 ปัจจัย” ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน โดยมีข้อสมมติฐานว่าความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นแรงจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี

ปัจจัยต่างๆ ที่สร้างความพึงพอใจในงานเรียกว่า “ตัวสร้างความพึงพอใจในงาน” และปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่า “ตัวสร้างความไม่พึงพอใจในงาน” ความพึงพอใจในงานว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

(1) ปัจจัยของงานที่ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจหรือไม่มี 2 พวก คือ

ตัวสร้างความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ตัวงานเอง (The Work Itself) และความเจริญงอกงาม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement & Growth)

ตัวสร้างความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) การกำกับดูแล (Supervision Technical) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) เงินเดือนและสิ่งตอบแทน (Salary) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security)

ในเรื่องปัจจัยของงานแสดงลักษณะนี้ Herzberg สรุปว่า เนื้อหาของงานจริงๆ นั้น เป็นสิ่งตอบแทนความต้องการพื้นฐานทางด้านให้ประโยชน์กับตนเองในการทำงานโดยตรง ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งล่อใจทางบวก ส่วนปัจจัยที่ไม่ใช่เนื้อหาจริงๆ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานดังกล่าวได้

(2) ความแตกต่างในบุคลิกภาพ เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเช่นกัน เพราะความพอใจในงานนั้นมีได้เกิดจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคลเสมอไป แต่บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมีส่วนกำหนดในความพอใจของคนด้วย ในกรณีนี้ Herzberg กล่าวว่า ถ้าวิเคราะห์โดยถือความสนใจต่อการทำงานของเขาเป็นหลักแล้ว จะแบ่งได้เป็น 2 พวก

1) พวก Motivation Seekers คือ พวกที่ผูกใจกับเนื้อหาของงาน ต้องการที่จะให้งานดีที่สุดโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ มากนักเป็นพวกที่ต้องการตอบสนองด้วยเนื้อหาของงานจริงๆ

2) พวก Maintenance Seekers คือ พวกที่เน้นความสนใจต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น สถานที่สะดวกสบาย เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีเวลาการใช้ชีวิตส่วนตัวที่น่าพอใจเข้าก็จะมีคามพึงพอใจในงานนั้น ซึ่งเป็นพวกที่ต้องการตอบสนองความต้องการด้วยปัจจัยที่ไม่ใช่เนื้อหาของงาน

ทฤษฎีของ Herzberg ได้รับการวิจารณ์ว่า ไม่ถูกต้องเป็นจริงเสมอไป ปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยอนามัยอาจนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานได้ เช่น เงินเดือน สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานได้ในทำนองเดียวกันปัจจัยกระตุ้นก็อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ยิ่งไปกว่านั้นปัจจัยอย่างเดียว อาจทำให้เกิดความพึงพอใจงานที่ทำกับบุคคลหนึ่ง แต่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจงานที่ทำกับอีกบุคคลหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ทฤษฎี Herzberg ก็ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในการวิจัยอย่างแพร่หลาย

ปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน

นักวิชาการได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ดังนี้ เบอ์นาร์ด (Bernard. 1996) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจซึ่งเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ ดังนี้

- (1) สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ ฯลฯ
- (2) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจอิทธิพล การได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น
- (3) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพช่วยเหลือ การได้รับการบริการต่าง ๆ
- (4) ความสามารถขององค์กร ที่จะให้ความพึงพอใจแก่บุคคลโดยเปิดโอกาสให้แสดงโดยเสรี เพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดความภูมิใจในฝีมือ และให้มีโอกาสได้รับสวัสดิการต่าง ๆ
- (5) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับบุคคลภายในหน่วยงานความผูกพัน และการได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสถาบัน
- (6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นอยู่ตามปกติประจำวัน
- (7) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการทำงาน และมีหลักประกัน ให้อยู่ดีกินดี

แนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

ทัศนคติหรือความคิดเห็นเป็นนามธรรมและเป็นผลที่ทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม แต่ไม่ใช่แรงจูงใจ หากแต่เป็นสภาพแห่งการพร้อมที่จะโต้ตอบและแสดงให้ทราบถึงแนวทางของการสนองตอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อสิ่งเร้า

ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน (เสถียร เหลืองอร่าม. 2518) ได้กล่าวถึง ประกอบด้วย

- (1) ค่าจ้างแรงงาน คนจะพอใจในงานก็ต่อเมื่อค่าตอบแทนพอสมควร คู่กับ ความเหนื่อยและความคิดที่ตนให้แก่นายจ้าง

(2) ลักษณะงานที่ทำ บางคนเห็นว่าลักษณะงานที่ทำย่อมสำคัญว่าเงิน เพราะงานบางอย่างสกปรก ใช้แรงงานมากกว่า หรือสถานที่ทำงานไม่น่าอภิรมย์ เป็นต้น แต่ งานบางอย่างสบายแม้รายได้จะถูกก็ตาม

(3) เพื่อนร่วมงาน ถ้าคนเรามีเพื่อนร่วมงานที่ถูกต้องแล้ว แม้สิ่งอื่นจะไม่ค่อยดี เช่นค่าจ้างหรือสภาพการทำงาน เป็นต้น เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น

(4) หัวหน้างานฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือนายจ้าง ย่อมมีอิทธิพลต่อ คนงานไม่น้อยเพราะผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้างานหรือฝ่ายจัดการยุติธรรม และเป็นกันเองแล้วคนงานก็สบายใจ

(5) ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคง คนเราก็ตัดใจที่จะทำเพื่อ จะสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่าพอจะถือเป็นที่พึ่งได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราว ต้องคนงานก็จะไม่สบายใจเลย

(6) โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับคนงาน หนุ่มสาว หรือคนฉลาดที่มีการศึกษาดี ถ้าหากเขารู้ว่าไม่มีโอกาสก้าวหน้าแล้ว เขาก็อาจจะไม่ พยายามทำงานนี้ก็ได้

(7) ประชาธิปไตยในงาน คนงานย่อมไม่ชอบกดขี่บังคับ ถ้าเป็นไปได้ชอบให้ มีการปรึกษาหารือด้วยซ้ำเพราะทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน

(8) สิ่งแวดล้อมทางวัตถุอย่างน้อย เช่น สี แสงไฟ ความร้อน ความเย็น ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจในงานได้เหมือนกัน

(9) ความมีระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีระเบียบ คงเส้นคงวา หัวหน้า หรือ คนงานทุกคนทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้

สิ่งจูงใจให้บุคลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานได้นาน (ภิญโญ สาธร. 2517) กล่าวว่าจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจ 5 อย่าง คือ

- (1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
- (2) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุแต่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาส ที่มีชื่อเสียงดีเด่น เกียรติยศ อำนาจประจำตัวมากขึ้น ตำแหน่งการทำงานสูงขึ้น
- (3) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ เช่น สภาพสังคม ของครูในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนน่าอยู่
- (4) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น การให้หนึ่ง ทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่ง
- (5) การบำรุงขวัญหรือการกระตุ้นใจ และสร้างความรู้สึกให้เกิดกับครู ทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน

ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจมีความสำคัญต่อการทำงาน (อุทัย หิรัญโต. 2515) ดังนี้

- (1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
- (2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงาน
- (3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
- (4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ
- (5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กร

อุปสรรคต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของความขัดแย้งว่าเป็นอุปสรรคต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (เดโช สวานานนท์. 2518) ความขัดแย้ง (Conflict) ในองค์กรแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท ซึ่งจะต้องมารวมกันเพื่อจุดประสงค์อันหนึ่งแน่นอนในหลายต่อหลายโครงการ บุคคลที่จะต้องเกิดความคิดเห็นขัดข้องในบางโอกาส ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอาจจะเกิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าฝ่ายบริหารสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ปัญหาก็จะไม่เกิดขึ้น แต่ในทำนองกลับกันถ้าฝ่ายบริหารไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้หรือมองข้ามไปเสีย เหล่านี้จะกลายเป็นปัญหายุ่งยากขึ้นมาทันที

(1) ความขัดแย้งชนิดบวก ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างสองสถานการณ์ หรือสองจุดหมายที่มีคุณค่าในทางบวก เช่น พนักงานคนหนึ่งอยากจะทำงานทั้งในแผนกบัญชีและการเงิน ผู้บังคับบัญชาก็ให้เลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเอาสองอย่างไม่ได้ พนักงานผู้นั้นก็จะเกิดอาการขัดแย้งขึ้นในใจ เป็นต้น

(2) ความขัดแย้งชนิดลบ ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างสองสถานการณ์ที่มีคุณค่าในทางลบ เช่น พนักงานคนหนึ่งถูกผู้บังคับบัญชาใช้ให้ทำงานอย่างหนึ่งซึ่งเขาไม่ชอบ เขาจะไม่ทำก็ไม่ได้เพราะกลัวจะถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษ สถานการณ์เช่นนี้ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

(3) ความขัดแย้งชนิดบวกลบ เมื่อสถานการณ์ซึ่งข้างหนึ่งเป็นบวก แต่อีกข้างหนึ่งมีสถานการณ์เป็นลบ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งชนิดนี้ขึ้นทันที เช่น พนักงานคนหนึ่งถูกให้ทำงานล่วงเวลา ซึ่งเขาไม่ชอบทำ แต่การทำงานล่วงเวลาก็มีค่าตอบแทนค่าล่วงเวลา ความขัดแย้งชนิดบวกลบก็เกิดขึ้น เป็นต้น

ทั้งความข้องคับใจ และความขัดแย้ง ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ดี บุคคลทุกคนจึงพยายามจะหลีกเลี่ยงแต่ก็เป็นเรื่องที่ทำให้ยาก เพราะลักษณะสังคมมนุษย์เป็นสังคมสลับซับซ้อน ในบาง

โอกาสจะถูกบังคับให้แสดงบทบาทที่บุคคลนั้นไม่ปรารถนา ซึ่งส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงานด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออก

Mowday และคณะ (1981 : 128 - 129) กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์การ เป็นผลมาจากปัจจัย 2 ปัจจัยใหญ่ๆ คือ

(1) ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อหน่วยงาน (Affective Responses to the Job) จะสามารถนำไปสู่พฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกและก่อให้เกิดพฤติกรรมการลาออกได้ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ความผูกพันต่องานเป็นต้น (Thomson และ Mabey. 1994 : 160) แต่ขณะเดียวกัน ความรู้สึกเหล่านี้ ก็สามารถช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

(2) ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Nonwork) เช่น การทดลองงาน ความต้องการแรงงานความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว การฝึกงาน ฯลฯ เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มหรือลดความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ต่อในองค์การของพนักงานได้

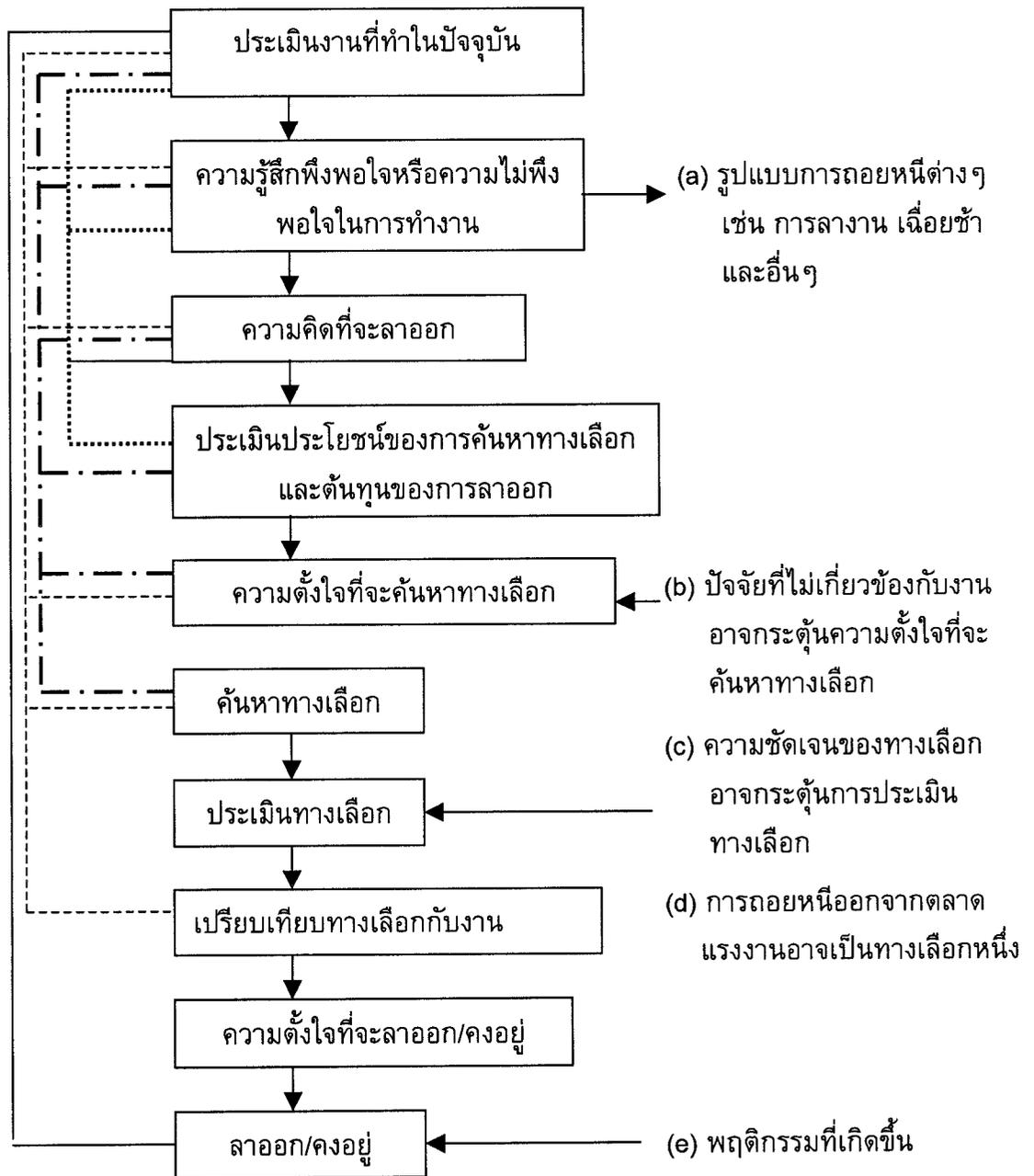
ผลของความตั้งใจที่จะลาออก

Mowday และคณะ (1981 : 129 - 130) กล่าวว่า ความตั้งใจที่จะลาออก มีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ลักษณะ ได้แก่

(1) พฤติกรรมการลาออกโดยตรง พนักงานจะตัดสินใจลาออกโดยทันที หากมีความรู้สึกที่ต้องการจะลาออก แม้ว่า เขายังไม่มีทางเลือกอื่นรองรับก็ตาม

(2) พฤติกรรมการค้นหาทางเลือก เมื่อพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก พนักงานก็จะพยายามหาทางเลือกอื่น ให้มารองรับตอนที่ลาออกไปจากองค์การเดิม เพื่อจะได้ไม่ต้องตกเป็นผู้ว่างงานหลังจากลาออกไปแล้ว แต่โอกาสที่จะค้นหาทางเลือกนั้น ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปของพนักงาน เช่น อายุ เพศ อาชีพ ฯลฯ รวมทั้ง ขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในขณะนั้นด้วย

(3) พฤติกรรมอื่นๆ เมื่อพนักงานทราบว่า ตนเองไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่ตนปรารถนาได้หรือมีทางเลือกน้อย พนักงานก็จะยังคงไม่ลาออกจากองค์การ แต่จะมีพฤติกรรมอื่นๆ เกิดขึ้นแทน เช่น การขาดงาน การเฉื่อยงาน การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง (Defense mechanism) ฯลฯ เพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจ ที่เกิดจากการไม่สามารถลาออกจากองค์การได้



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองของการลาออกของพนักงาน

ที่มา : Mowday และคณะ. 1981 : 117

ในแบบจำลองนี้มุ่งความสนใจไปที่ความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกของพนักงาน รวมทั้ง ลักษณะส่วนบุคคล องค์กร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ยังคำนึงถึง บทบาทของการรับรู้ ความคาดหวัง และความสามารถในการหาทางเลือกใหม่ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจลาออก (Mowday และคณะ. 1981 : 118)

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ ซึ่งเป็นตัวอย่างบ่งชี้ถึงลักษณะของบรรยากาศขององค์การและใช้วัดบรรยากาศขององค์การได้อีกด้วย ดังนี้

Redding (อ้างถึงใน Timm. 1990 : 115) ได้แบ่งบรรยากาศขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

- (1) การสนับสนุน (Support) หมายถึง การให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่
- (2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision Making) หมายถึง การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ขององค์การด้วย
- (3) ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ระดับของความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารขององค์การ
- (4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิด
- (5) ผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) หมายถึง องค์การมุ่งเน้นให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานที่สูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางเอาไว้

Cambell และคณะ (อ้างถึง Steers. 1977 : 102) ได้พัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การโดยการวิเคราะห์แบบ Cluster และนำมาจำแนกบรรยากาศขององค์การพื้นฐานออกเป็น 10 องค์ประกอบ คือ

- (1) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความมาก - น้อย ของวิธีการหรือขั้นตอนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามที่องค์การได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยองค์การ
- (2) ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward - punishment Relationship) หมายถึง การยอมรับของพนักงานเกี่ยวกับการให้รางวัลขององค์การ เช่น มีการเพิ่มเงินเดือนและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตามผลการปฏิบัติงานและความสามารถ รวมทั้ง มีการให้อย่างเปิดเผยแทนการให้รางวัลตามระบบอาวุโสหรือความชอบพอส่วนตัว เป็นต้น
- (3) การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ (Decision Centralization) หมายถึง ความมาก - น้อยของการรวมอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
- (4) การมุ่งเน้นผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement Emphasis) ความปรารถนาของคนในองค์การ จะพยายามปฏิบัติงานให้ดี เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

(5) การให้ความสำคัญกับฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง ระดับของการให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่พนักงานขององค์กร โดยการจัดฝึกอบรม และการพัฒนาให้แกพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม

(6) ความมั่นคงปลอดภัยและความเสี่ยง (Security Versus Risk) ระดับแรกของแรงกดดันภายในองค์กร จะนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยและความวิตกกังวล (Anxiety) ในการทำงานให้แกพนักงานในองค์กรได้

(7) การเปิดเผยและการป้องกันตนเอง (Openness Versus Defensiveness) หมายถึง การที่พนักงานพยายามที่จะปกปิดความผิดพลาดของเขาเองและพยายามทำให้ตนเองดูดีมากกว่าการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

(8) สถานะภาพและขวัญกำลังใจ (Status and Morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่วไปของพนักงานในองค์กรที่ว่า องค์กรที่ตนกำลังทำงานอยู่นี้ เป็นองค์กรที่ดีและเหมาะสมที่เขาจะทำงานด้วยเพียงใจ

(9) การได้รับการยอมรับและผลย้อนกลับของงาน (Recognition and Feedback) หมายถึง การที่พนักงานได้รับทราบถึงผลปฏิบัติงานของตนเอง จากผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหาร ซึ่งจะเป็นการช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานได้

(10) ความสามารถและความยืดหยุ่นขององค์กร (General Organization Competence and Flexible) หมายถึง ระดับความสามารถขององค์กรในการรับรู้ ว่า อะไรคือเป้าหมายขององค์กร และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ รวมทั้ง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยการพัฒนาระบบการทำงานและพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้แกพนักงาน เพื่อป้องกันการลุกลามของปัญหาที่เกิดขึ้นได้

Kelly (1980 : 246) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของพนักงาน ที่ต่อองค์กรประกอบต่างๆ ขององค์กร ดังนี้

(1) โครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความชัดเจนในการกำหนดงานขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่างๆ

(2) ความเป็นอิสระ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น โดยจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเขา

(3) รางวัล หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับรางวัลเมื่อเขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม

(4) ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับมิตรภาพที่ดี การยอมรับ และความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

(5) การยอมรับความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ถึงความพร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป รวมทั้งมีการร่วมกันแก้ไขเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นด้วย

(6) การเปลี่ยนแปลงในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลักจากที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ รวมทั้ง ความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

Dubrin (1984 : 410 - 411) ได้แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของบรรยากาศขององค์การออกเป็น 7 องค์ประกอบ คือ

(1) ความมีอิสระส่วนบุคคล (Individual Autonomy) พนักงานมีอิสระในการทำงานด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ต่าง เกี่ยวกับการทำงาน

(2) โครงสร้างของตำแหน่ง (Position Structure) วัตถุประสงค์และวิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บังคับบัญชา

(3) การให้รางวัล (Reward Orientation) รางวัลหรือผลประโยชน์ต่างๆ จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บังคับบัญชา โดยองค์การที่ผลักดันให้พนักงานทำงานและมีการให้เงินเป็นค่าตอบแทน เมื่อพวกเขาปฏิบัติงานดี ถือเป็นองค์การที่มีบรรยากาศแบบมุ่งเน้นการให้รางวัลสูง

(4) การให้ความนับถือ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (Consideration, Warmth, Support) เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความพึงพอใจและให้กำลังใจแก่พนักงานได้ ซึ่งอาจเกิดจากพนักงานคนอื่นๆ หรือผู้บังคับบัญชาก็ได้

(5) ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา (Progressiveness and Development) สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์การ รูปแบบการบริหาร และการให้การสนับสนุนด้านการพัฒนา จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการประยุกต์ใช้แนวคิดและวิธีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นได้

(6) การรับความเสี่ยง (Risk Taking) พนักงานรับรู้ถึงความมีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงและรับความเสี่ยงอื่นๆ โดยปราศจากความกลัวต่อการถูกลงโทษ

(7) การควบคุม (Control) รับการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การอย่างเป็นทางการ โดยองค์การที่ยึดระเบียบ กฎเกณฑ์ในระดับสูง จะมีระบบการควบคุมที่เข้มงวดและชัดเจนมาก หรืออาจเรียกว่า องค์การแบบเข้มงวด (Organization "Tightness") ก็ได้ ส่วนในองค์การที่มีการควบคุมในระดับต่ำ การควบคุมส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของให้พนักงานควบคุมตนเอง (Self - control) หรืออาจเรียกว่า องค์การแบบอิสระ (Organization 'Looseness') หนึ่งเอง

จากการทบทวนเอกสารข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศของทุกองค์การประกอบ ด้วยองค์ประกอบต่างๆ ตามแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยจะมีทั้งลักษณะที่

คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงไม่สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การแบบใดที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับลักษณะขององค์การนั้นๆ มากกว่า

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงประยุกต์องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การตามแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยเลือกองค์ประกอบที่ครอบคลุมและมีความเหมาะสมกับการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษา เพื่อนำมาเป็นตัวชี้วัดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งบรรยากาศขององค์การออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความชัดเจนหรือความมาก - น้อยของการกำหนดงาน วิธีหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่างๆ ที่องค์การเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

(2) การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and punishment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความเพียงพอ ความยุติธรรม และความเปิดเผยในการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ฯลฯ เมื่อเขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ รวมถึง นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม และมีการดักเตือนและลงโทษอย่างเหมาะสม เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ปรารถนาขององค์การ

(3) การสนับสนุน (Supporting) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับมิตรภาพที่ดี การยอมรับ และความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานภายในองค์การ รวมทั้ง การให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่จากองค์การ โดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่พนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม

(4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision Making) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน หรือความมาก - น้อยของการรวมอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ขององค์การไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

(5) การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ถึงความพร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป รวมทั้ง มีการร่วมกันแก้ไข เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นด้วย

(6) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยภายในองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความพึงพอใจในงาน และแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานในกลุ่ม ธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไข ปัญหาการลาออกจากองค์การ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อวัดความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ 7 ด้าน คือ ดัชนีงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้า รายได้ และสวัสดิการ นอกจากนี้ ยังวัดแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งเงินเดือน / ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว และระยะเวลาในการเดินทางมาทำงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงาน และวัดแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การทดสอบค่าที่การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุ

ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน เงินเดือน / ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัวและระยะเวลาในการเดินทางมาทำงาน กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความพึงพอใจในงาน ด้านดัชนีงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคง และด้านรายได้ กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสวัสดิการกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การ จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุ พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้าน หัวหน้างาน ด้านความมั่นคง และด้านความก้าวหน้า

ศิริวิทย์ คลีสุวรรณ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ พลเรือนในมหาวิทยาลัยสารบูรการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสารบูรการ โดยจำแนกปัจจัยออกเป็นปัจจัยภายในของตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร สำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านสารบรรณ ขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจในงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ การจำแนกตำแหน่ง การจัดระบบงานการปรับปรุงงาน การกำหนดรูปแบบสายงานในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้เลือกจากข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัยสารบูรการที่ปฏิบัติงานใน

มหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่ตั้งอยู่ในส่วนกลาง จำนวน 5 แห่ง ผลของการศึกษาพบว่า มีทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสายธุรการ โดยใช้การวิจัยเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 2 ประการ กับประสิทธิภาพ การทำงานของธุรการพบความสัมพันธ์ดังนี้ 1) ปัจจัยภายในตัวบุคคล มี 2 ประการที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของธุรการ 1.1 ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมถึงการเป็นผู้อุทิศตนในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดี แต่เนื่องจากขาดระบบสวัสดิการในการทำงาน อุปกรณ์การทำงานยังไม่พอเพียง และความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี มีผลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงาน อาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง 1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การยอมรับจากเพื่อน ร่วมงานในการเสนอแนะแนวทางร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานยังมีน้อย ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง 2) ปัจจัยภายนอกมี 3 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของธุรการ 2.1 การจำแนกตำแหน่งในหน่วยงานธุรการปฏิบัติงาน ตามภาระงานที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากขาดคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง 2.2 การจัดระบบในหน่วยงาน การกำหนดขั้นตอน การทำงานที่มีระเบียบแบบแผน ค่อนข้างมาก ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง อย่างไรก็ตามการทราบกระบวนการทำงานรวมทั้งการใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานยังอยู่ในเกณฑ์ดี 2.3 การปรับปรุงงาน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมปรึกษา เรื่องการทำงาน การจัดกลุ่มงานเพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบงานทุกงานและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานยังมีน้อยมาก ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

โดยมีข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ หน่วยงานต้องพิจารณาเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงาน โดยการปรับระบบความก้าวหน้าในสายงาน ธุรการ ให้มีความก้าวหน้าในสายงานสูงขึ้น เพื่อเป็นการสร้าง ขวัญและกำลังใจรวมถึงกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตำแหน่งธุรการใหม่ให้มีภารกิจครอบคลุมงานบริการในสำนักงานทั้งหมดเพื่อให้ธุรการสามารถปฏิบัติงานได้ทุกประเภทในหน่วยงานซึ่งจะสอดคล้องกับการขยายเขตแดนของตำแหน่ง ธุรการให้สูงขึ้นเป็นระดับ 5 เพราะมีภารกิจที่หลากหลายมากขึ้นและทำการพัฒนาระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี โดยการสร้างหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่แสดงถึงความยุติธรรมปราศจากความลำเอียงและเป็นกลาง รวมถึงการให้โอกาสแก่ธุรการในการมีส่วนร่วมเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน รวมถึงนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ ให้มีการประชุมร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อจัดระบบงานโดยการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน

ให้มีกระบวนการทำงาน ที่สามารถแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละอย่างที่ชัดเจน มีคู่มือในการทำงานทุกประเภทเพื่อให้มีความคล่องตัวในการทำงานโดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงานในกลุ่มงานธุรการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในงาน และเพื่อให้หน่วยงานมีความยืดหยุ่น เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไป ทำการปรับปรุงงานโดยสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มงานใหม่ หรือให้ยุบรวมงานบางงานที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งต้องพัฒนาบุคลากรสายธุรการ โดยสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มงานใหม่ หรือให้ยุบรวมงานบางงานที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งต้องพัฒนาบุคลากรสายธุรการโดยการฝึกอบรมให้มีความรู้ครอบคลุมภารกิจของสำนักงานทั้งหมด และเพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ ให้สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วและเพื่อให้การสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้ไปดูงานในหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสามารถนำส่วนที่ดีมาประยุกต์ใช้กับงานด้วย

กรกฎ พลกานิช (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพ การตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามลักษณะทั่วไป แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะงานและแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวน ระหว่างกลุ่มด้วยค่าเอฟ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาดส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานในองค์การแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ โอกาส ก้าวหน้าในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

นาวาอากาศโท ปาณวิวัฒน์ พุฒซ้อน (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของนักบินกองทัพอากาศต่อกรลาออกจากราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความเป็นอยู่ของนักบินกองทัพอากาศ และทราบความคิดเห็นของนักบินของกองทัพอากาศในการปฏิบัติงานให้กับกองทัพอากาศ และศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่ผลักดันให้นักบิน

กองทัพอากาศลาออกจากราชการ โดยใช้การวิจัยเชิงพรรณนา โดยมุ่งศึกษาความคิดเห็นของนักบินกองทัพอากาศที่มีชั้นยศตั้งแต่เรืออากาศตรี ถึงนาวาอากาศเอก ในช่วงปี พ.ศ. 2541 และใช้สถิติในการวิเคราะห์คือการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของนักบินกองทัพอากาศมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในรายได้ สวัสดิการ และสิทธิกำลังพลต่ำ และมีความคิดที่จะลาออกจากราชการโดยจะออกไปทำงานเอกชน และไปเป็นนักบินของบริษัทการบินของเอกชน โดยมีเหตุผลเพื่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความต้องการมีสวัสดิการที่ดี และมีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ และปัจจัยด้านรายได้ชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีข้อเสนอแนะว่า ให้มีการปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิกำลังพล และควรให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาในการเลื่อนชั้นหรือตำแหน่ง และควรให้มีการสัมภาษณ์นักบินกองทัพอากาศที่มีความต้องการที่จะลาออกเพื่อถามสาเหตุและเหตุผล

วีระชัย บุญจรีนาถ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การค้ำของคुरुสภา เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ทักษะคิด ในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการยอมรับนับถือตนเอง และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่องค์การค้ำของคुरुสภา กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ในโรงพิมพ์คुरुสภาลาดพร้าวองค์การค้ำของคुरुสภา การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ทักษะคิดในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการยอมรับนับถือตนเองการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน สถิติทดสอบที (t - Test) การทดสอบ ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มด้วยค่าเอฟ (F - Test) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการถดถอย พหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่องค์การค้ำของคुरुสภาส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง และไม่ พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง มีทักษะคิดในการทำงาน และการยอมรับนับถือตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องทักษะคิดในการทำงานมีความสัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการยอมรับนับถือตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และทักษะคิดในการทำงานเป็นเพียงตัวแปรเดียวที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอกภูมิ เรียงกลัก (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บรรยากาศในองค์กรกับภาวะแปลกแยกที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศในองค์กรและระดับกับภาวะแปลกแยกของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง

บรรยากาศในองค์กรกับภาวะแปลกแยก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะแปลกแยกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานรวมถึงศึกษาตัวแปรที่พยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร แบบสอบถามความรู้สึกเกี่ยวกับภาวะแปลกแยก และแบบสอบถามความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณด้วยเทคนิค Stepwise

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม รับรู้ว่ามีบรรยากาศในองค์กรที่ดีมาก มีภาวะแปลกแยกในระดับปานกลาง และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในระดับต่ำ และพนักงานที่มีอายุ ฐานะทางเศรษฐกิจ ระดับการศึกษาและอายุงาน ต่างกัน มีภาวะแปลกแยกแตกต่างกัน และบรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะแปลกแยก ภาวะแปลกแยกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ภาวะแปลกแยกและบรรยากาศในองค์กรสามารถรวมกับพยากรณ์ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้ โดยมีข้อเสนอแนะว่าตัวแปรที่ทำนายความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้สูงสุด คือ ภาวะแปลกแยก

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ได้ทราบว่า ปัจจัยที่มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ทั่วไป ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ การจำแนกตำแหน่ง การจัดระบบงาน การปรับปรุงงาน การพัฒนาบุคลากร ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในหัวหน้างานความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจต่อความมั่นคง ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าความพึงพอใจต่อรายได้ และความพึงพอใจต่อสวัสดิการ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านต่างๆ ในงานที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร พบว่า มีปัจจัยในด้านความพึงพอใจในงาน หัวหน้างานความมั่นคง และความก้าวหน้ามีผลต่อความคิดเห็นในการลาออกของพนักงาน จึงทำให้เกิดแนวความคิดที่จะนำปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคล ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงาน ความพึงพอใจในงาน ทักษะคติในการทำงานขวัญกำลังใจ และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านแนวโน้มการลาออก ได้แก่ ปัจจัยในด้านเงินเดือนค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่นๆ ลักษณะงานสวัสดิการบริษัท กฎระเบียบข้อบังคับ สภาวะแวดล้อมและความปลอดภัย การประเมินผลนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้า ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน ในบริษัท

ไทยเบเวอเรจ แคน จำกัด ซึ่งปัจจัยที่ทำการศึกษทั้งหมดจะมีความสอดคล้องกันจากผลการวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมา คือ เมื่อพนักงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ก็จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี และมีคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี ก่อให้เกิดความผูกพันและตั้งใจในการทำงานให้กับองค์กรได้บรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าพนักงานไม่เกิดความรู้สึกพึงพอใจ ไม่ตั้งใจในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดการผิดพลาดในการทำงาน หรืออาจจะเกิดภาวะแปลกแยกในองค์กร ก็จะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการที่จะลาออก ซึ่งในบริษัทไทยเบเวอเรจ แคน ยังไม่มีผู้ใดศึกษามาก่อน

ในด้านของสถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยมักจะนิยมใช้ การหาค่าประสิทธิสัมพัทธ์ของเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือปัจจัยที่ต้องการทดสอบ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้วิธีการหาความสัมพันธ์โดยใช้เครื่องมือทดสอบ F - Test ในการทดสอบความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออกของบุคลากร ซึ่งสามารถทดสอบได้ง่ายและให้ผลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรได้เช่นกัน

สรุป ผู้วิจัยจะนำทฤษฎีข้างต้นมากำหนด ดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปรหลัก ๆ ดังนี้

(1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เงิน เดือน สถานสมรส การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน

(2) ปัจจัยจูงใจภายในตัวบุคคล ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจ ด้านทัศนคติ และด้านขวัญกำลังใจ

(3) ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ ด้านเงินเดือนค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่น ด้านลักษณะงาน ด้านสวัสดิการบริษัท ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านบรรยากาศขององค์กร ด้านการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความผูกพัน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้านการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ด้านความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และด้านการแข่งขันระหว่างองค์กร

ตัวแปรตาม คือ การลาออกของพนักงานนอกเวลาของร้านร้านวังปู้ซีฟู้ด