

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาอิทธิพลตรงอิทธิพลอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิตระหว่างบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งกับบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำตามสัญญาจ้างซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นโรงเรียนการเรือนแห่งแรกของประเทศไทย ชื่อ “โรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือน” สังกัดกองอาชีวศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการ) เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2477 ที่วังกรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ (ปัจจุบันเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย-เทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพณิชยการพระนคร) มีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกอบรมการบ้านการเรือนสำหรับสตรีหลักสูตร 4 ปี และได้เริ่มเปิดสอนหลักสูตรอบรมครูการเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกมีความมุ่งหมายเพื่อเตรียมผู้ที่จะออกไปมีอาชีพครูในแขนงนี้ ต่อมาในปี พ.ศ.2480 ได้ย้ายมาอยู่ที่วังจันทร์เกษม (กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน) และเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือนมาเป็น “โรงเรียนการเรือนวังจันทร์เกษม” สังกัดกองและกรมเดิม โดยเปิดสอนหลักสูตรมัธยมศึกษาการเรือน (หลักสูตร 3 ปี) และหลักสูตรการเรือนชั้นสูง (หลักสูตร 3 ปี) เพิ่มเติมในปี พ.ศ. 2484 ได้ย้ายจากวังจันทร์เกษมมาตั้งอยู่ในบริเวณสวนสุนันทา บนพื้นที่ประมาณ 37 ไร่ ซึ่งเป็นบริเวณที่ตั้งมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนการเรือนพระนคร” ย้ายสังกัดจากกองอาชีว-ศึกษาไปสังกัดกองฝึกหัดครูกรมสามัญศึกษา ในขณะเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการก็ได้จัดตั้ง “โรงเรียนอนุบาลละอออุทิศ” ขึ้น ในบริเวณพื้นที่เดียวกันกับโรงเรียนการเรือนพระนคร สังกัดกองฝึกหัดครู กรมสามัญศึกษา แต่แยกส่วนการบริหารจัดการออกจากกัน เมื่อกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งกรมการฝึกหัดครูขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับ พ.ศ. 2497 เพื่อรวมการฝึกหัดครูที่จัดขึ้นในกรมต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการประหยัดและเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปรับปรุงการผลิตครูทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โรงเรียนการเรือนพระนครจึงย้ายมาสังกัดกรมการฝึกหัดครู ในปี พ.ศ. 2498 และได้โอนแผนกฝึกหัดครูอนุบาลจากโรงเรียนอนุบาลละอออุทิศ มาสังกัด โรงเรียนการเรือนพระนคร

พุทธศักราช 2499

โรงเรียนการเรือนพระนครได้เปิดสอนหลักสูตร ป.กศ. (คหศาสตร์) เป็นปีแรกและเป็นแห่งแรกของประเทศไทย ในขณะเดียวกันก็เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูการเรือน ประโยคครูอนุบาลระดับ ป.ป. (หลักสูตรครูประถม) และประโยคครูมัธยมศึกษาการเรือนควบคู่กันไปด้วย

พุทธศักราช 2501

เปิดสอนหลักสูตร ป.กศ. และ ป.กศ. (ชั้นสูง) เรื่อยมาจนถึง พ.ศ. 2504 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศยกฐานะโรงเรียนการเรือนพระนครเป็นวิทยาลัยครู ชื่อ “วิทยาลัยครูสวนดุสิต” สังกัดกองการฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู

พุทธศักราช 2518

พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2518 มีผลบังคับใช้ กรมการฝึกหัดครูได้ปรับปรุงหลักสูตรขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นหลักสูตรการฝึกหัดครูของสภาการฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ยังได้มีการรวมโรงเรียนอนุบาลล่ออุทิศกับการฝึกหัดครูอนุบาลเข้าด้วยกันเป็นภาควิชาการอนุบาลศึกษา สังกัดคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูสวนดุสิต และได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนอนุบาลล่ออุทิศเป็น “โรงเรียนสาธิตอนุบาลล่ออุทิศ” และเปิดสอนระดับปริญญาตรี หลักสูตรสภาการฝึกหัดครู วิชาเอกการอนุบาลศึกษาเป็นครั้งแรกจากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2518 ทำให้วิทยาลัยครูมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทั้งระบบบริหารและวิชาการ ตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาของวิทยาลัยครูได้เปลี่ยนไปเป็น “อธิการวิทยาลัย” พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผู้บริหารส่วนราชการอื่น ๆ ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ เป็นส่วนราชการที่ประกอบด้วย อธิการ รองอธิการฝ่ายบริหาร รองอธิการฝ่ายวิชาการ และรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา สำนักงานอธิการ ประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ 12 แผนก ด้านงานวิชาการได้จัดตั้งให้มีคณะวิชา 3 คณะ คือ คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (มีภาควิชาในสังกัด 11 ภาควิชา) คณะวิชาครุศาสตร์ (มีภาควิชาในสังกัด 7 ภาควิชา) และคณะวิชาวิทยาศาสตร์ (มีภาควิชาในสังกัด 9 ภาควิชา) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้วิทยาลัยมีการก่อสร้างและปรับปรุงอาคารสถานที่ เพื่อใช้เป็นสำนักงานและห้องเรียนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก แม้ว่าจะมีการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบบริหารและระบบวิชาการใหม่ แต่วิทยาลัยครูสวนดุสิตยังคงมีการจัดการศึกษาในสาขาเดียว คือ สาขาวิชาการศึกษา ตามหลักสูตรสภาการฝึกหัดครู ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ. สูง) และระดับปริญญาตรี 4 ปี และ 2 ปี ต่อเนื่อง (ครุศาสตรบัณฑิต) จำนวน 11 วิชาเอก (ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ทั่วไป คหกรรมศาสตร์ ศิลปศึกษา การศึกษาพิเศษ การอนุบาลศึกษา การประถมศึกษา อุตสาหกรรมศิลป์ และคณิตศาสตร์)

พุทธศักราช 2528

หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2518 เป็นพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนสายวิชาการอื่นได้ นอกเหนือจากสายวิชาชีพครู วิทยาลัยครูสวนดุสิตจึงเริ่มเปิดสอนสายวิชาการอื่น โดยเริ่มจากหลักสูตรระดับอนุปริญญา คือ อนุปริญญาศิลปศาสตร์ (อ.ศศ.) 3 วิชาเอก (วารสารและการประชาสัมพันธ์ ภาษาอังกฤษ และออกแบบนิเทศศิลป์) และอนุปริญญาวิทยาศาสตร์ (อ.วท.) 3 วิชาเอก (การอาหาร ผ้าและเครื่องแต่งกาย และศิลปประดิษฐ์) และได้มีการเปิดรับสมัครนักศึกษาชายเข้าเรียนเป็นสหศึกษาเป็นปีแรก

พุทธศักราช 2529-2534

วิทยาลัยครูสวนดุสิตได้ขยายการเปิดรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรี สายวิชาการอื่นเพิ่มขึ้นหลายวิชาเอก ในสาขาวิทยาศาสตร์บัณฑิตและศิลปศาสตรบัณฑิต ทั้งในระดับปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรีต่อเนื่อง มีการเปิดสอนนักศึกษาตามโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) รุ่นแรกในปี พ.ศ. 2529 โดยเปิดสอนทั้งสายวิชาชีพครูและสายวิชาการอื่นในระดับอนุปริญญา และระดับปริญญาตรี

พุทธศักราช 2535

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ “สถาบันราชภัฏ” แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศ

พุทธศักราช 2538

ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ส่งผลให้วิทยาลัยครูสวนดุสิตเปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏสวนดุสิต” สังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏกระทรวงศึกษาธิการ จากพระราชบัญญัติฉบับนี้ ทำให้สวนดุสิตสามารถขยายการจัดการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง และหลากหลายรูปแบบมากขึ้น มีการเปิดสอนตามหลักสูตรสาขาวิชาการศึกษาศาขานิติศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มีผู้สนใจสมัครเข้าเรียนเป็นจำนวนมาก ทั้งภาคปกติและภาคสมทบ นอกจากนี้ยังได้ร่วมมือกับองค์กรภายนอก เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา ด้วยการจัดตั้งศูนย์การศึกษานอกสถาบันจำนวน 3 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ซูเปอร์เซฟ ศูนย์องค์กรเภสัชกรรม และศูนย์อรรถวิทย์ โดยเปิดสอนระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี รับนักศึกษาภาคสมทบ

พุทธศักราช 2540

จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยขึ้น และเริ่มเปิดสอนระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจ (Master of Business Administration) โดยร่วมมือกับ Victoria University ประเทศแคนาดา และเปิดศูนย์การศึกษานอกสถาบันเพิ่มขึ้นในเขตกรุงเทพมหานคร (ศูนย์จรัญสนิทวงศ์ ศูนย์พงษ์สวัสดิ์ และศูนย์สุโขทัย) เป็นปีที่สถาบันทุ่มเทงบประมาณเป็นจำนวนมาก พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการเรียนการสอนและเป็นฐานข้อมูลระบบการสอนทางไกล (Video – conference) และระบบห้องสมุดเสมือน (Virtual Library) ที่สมบูรณ์แบบได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นครั้งแรกในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

พุทธศักราช 2541-2546

เป็นช่วงระยะเวลาที่สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้ขยายการจัดการศึกษาออกไปอย่างกว้างขวาง ทั้งการเปิดสอนในหลักสูตรใหม่ ๆ เพิ่มเติม และการขยายศูนย์การศึกษานอกไปยังเขตปริมณฑลและต่างจังหวัด (ศูนย์ดุสิตพัฒนวิชาการสยาม ศูนย์เซ็ลทรัลปิ่นเกล้า ศูนย์อิมพีเรียล บางนา ศูนย์นครนายก ศูนย์ปราจีนบุรี ศูนย์ธนาลงกรณ์ ศูนย์บุษยมาส ศูนย์พัฒนวิชาการสยาม ศูนย์นครปฐม ศูนย์ชลบุรี ศูนย์พัทยา ศูนย์สระบุรี ศูนย์พะเยา ศูนย์ลำปาง ศูนย์ระนอง 2 ศูนย์พิษณุโลก ศูนย์ตรัง ศูนย์ลุมพินี และศูนย์หัวหิน) เนื่องจากมีผู้สนใจเข้าเรียนเป็นจำนวนมาก ประกอบกับพื้นที่เรียนภายในสถาบันอยู่ในระหว่างการก่อสร้างและปรับปรุงใหม่ทางด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาก็ได้มีการจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาโท (ครุศาสตรมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และนิเทศศาสตร์ มหาบัณฑิต) และเปิดสอนในระดับปริญญาเอกเป็นครั้งแรก (พ.ศ. 2545) หลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต (Doctor of Management)

พุทธศักราช 2547

สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจาก “สถาบัน” เป็น “มหาวิทยาลัย” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ชื่อว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต” สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พุทธศักราช 2548-2551

จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ทำให้สวนดุสิตมีการปรับเปลี่ยนในด้านต่าง ๆ ทั้งโครงสร้างของระบบบริหารและการบริหารจัดการทางด้านวิชาการ รวมทั้งจากการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2551 ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจัดอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคมจัดการเรียนการสอนและภารกิจอื่นทั้งในมหาวิทยาลัย และศูนย์การศึกษานอกมหาวิทยาลัยที่กระจายอยู่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดต่าง ๆ ทุกภูมิภาคของประเทศมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญดั้งเดิม และโดดเด่นเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งสาขาวิชาที่มีความพร้อมสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่น มีทั้งหมด 4 ด้าน คือ

1. ด้านการศึกษาปฐมวัย
2. ด้านอุตสาหกรรมอาหาร
3. ด้านอุตสาหกรรมบริการ
4. พยาบาลศาสตร์

พุทธศักราช 2552-2556

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาเอาไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) และแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยในการที่จะพัฒนาโครงสร้างของหน่วยงานหลักในมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับ พันธกิจและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดให้มีหน่วยงานใหม่เพิ่มขึ้นตามประกาศสภามหาวิทยาลัยนอกเหนือไปจากโครงสร้างเดิมตามกฎกระทรวงในการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

2. การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องดำเนินการโดยมุ่งเน้นคุณภาพของงานเป็นสิ่งสำคัญ และจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวมได้

3. การกำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยออกเป็น 4 ด้าน (เป็นสถาบันเฉพาะทางลักษณะที่เป็นสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี)

- การศึกษาปฐมวัย
- อุตสาหกรรมอาหาร
- อุตสาหกรรมบริการ
- พยาบาลศาสตร์

4. การพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา

5. การเปลี่ยนแปลงปรัชญาและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่ตระหนักถึงความอยู่รอดขององค์กร(Survival) ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอด (Survivability)

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยที่สามารถสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Survivability)

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีอัตลักษณ์โดดเด่นด้านอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมการบริการ และการพยาบาลและสุขภาพ ภายใต้กระบวนการพัฒนาบนพื้นฐานของความเป็นเลิศ

พันธกิจ

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงสร้างบัณฑิต วิจัย บริการทางวิชาการแก่สังคมและท้องถิ่น ริเริ่ม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาองค์ความรู้ในด้านที่มีความเชี่ยวชาญและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

เจตจำนง

มหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บัณฑิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญาและจริยธรรม เป็นผู้ใฝ่รู้ มีวิจารณ์ญาณ มีจิตใจเสียสละ มีบุคลิกภาพดี เหมาะสม และมีความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

เป้าประสงค์

1. ด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและยกระดับคุณภาพการศึกษา
 - 1.1 สร้างอัตลักษณ์ ที่โดดเด่นบนพื้นฐานความเป็นเลิศ
 - 1.2 มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการบนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม
2. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
 - 2.1 ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
 - 2.2 สร้างและการนำความรู้สู่สังคมเพื่อให้บริการวิชาการและเป็นแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม
 - 2.3 ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไทยให้ดำรงอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมที่หลากหลาย
3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร
 - 3.1 การบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - 3.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
 - 3.3 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยบนพื้นฐานความเป็นเลิศ
2. การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะความเป็นสวนดุสิตที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน
3. การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมในด้านที่มีความเชี่ยวชาญและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
4. การประสานประโยชน์และความร่วมมือในการพัฒนาความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอก เพื่อการบริการวิชาการ
5. การรักษามูลค่าที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
6. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

ความพึงพอใจในการทำงาน

1. ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2533 : 14) ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนที่มีต่องาน เมื่อบุคคลกล่าวว่าตนมีความพอใจในงานสูง โดยทั่วไปมักจะหมายความว่าบุคคลชอบและให้คุณค่ากับงานสูงและมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำนั่นเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 36) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกส่วนรวมของบุคคลต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จอมพล พิเศษกุล (2537 : 13) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกที่จะกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้โดยมีผลมาจากปัจจัยหลายด้านด้วยกัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เพื่อนร่วมงานบังคับบัญชา ฯลฯ และสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัว เป็นต้น

กิติมา บริดีติลล (2539 : 321) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและแรงจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัตินั้นได้รับการตอบสนองอันจะเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเต็มใจ หรือมีความผูกพันกับงานและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุระ หีบโอสถ (2540 : 38) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงาน เกิดความสุขสบายที่ได้จากการทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา กลุ่มงานและความก้าวหน้าในอาชีพ

นเรศ ภูโคกสูง (2541 : 7) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ

กู๊ด (Good. 1973 : 320) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงคุณภาพสภาพ หรือระดับความรู้สึกพอใจอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานที่ทำอยู่

สเตรส และเซลส์เลส (Strauss ;& Sayles. 1980 :142-143) กล่าวเพิ่มเติมว่า เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองและผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ฟิลด์แมนและอาร์โนลด์ (Feldman, ;& Arnold. 1983 : 192) ได้ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่แสดงออกหรือความรู้สึกในทางบวกที่มีอยู่ทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่ปฏิบัติ

จากความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานข้างต้นจะเห็นว่าถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในทางบวก จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีการเสียสละ อุทิศกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานมาก ตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางลบ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่งาน ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลไม่คงที่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรทำการตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้เอื้อหรือสนองต่อความต้องการของบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะใช้พลังปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรเกิดความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มัมฟอร์ด (Mumford.1972 : 4-5) ได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจากผลการวิจัย ออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยา (The Psychological Needs School) กลุ่มนี้ได้แก่ มาสโลว์ (Maslow) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ลิเคิร์ต (Likert) โดยมองความพึงพอใจในงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงานและความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

2. กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในงานจากรูปแบบและการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ได้แก่ เบลค Blake) มูตัน (Mouton) ฟิดเลอร์ (Fiedler)

3. กลุ่มความพยายามต่อรางวัล (Effort-Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในงานจากรายได้ เงินเดือนและผลตอบแทนอื่น กลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (Manchester Business School)

4. กลุ่มอุดมการณ์ทางการจัดการ (management Ideology School) มองความพึงพอใจจากพฤติกรรมกรรมการบริหารขององค์กร ได้แก่ โครซีเออร์ และโกลเนอร์ (Crozier ;& Gouldner)

5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content and Job Design) ความพึงพอใจในงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน กลุ่มแนวความคิดนี้ได้แก่ นักวิชาการจากสถาบันทวิสตอค (Tavistock Institute) มหาวิทยาลัยลอนดอน

กรีน และคราฟ (สมชาย คงพิกุล. 2537 : 30 ; อ้างอิงจาก Green ;& Craft.1979 : 270) ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจและการปฏิบัติงานพบว่า มีแนวความคิด 3 แนว คือ

1. ความพึงพอใจทำให้เกิดการปฏิบัติงาน (Satisfaction Causes Performance) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่า ผู้ที่มีความสุขจากการทำงานจะมีผลผลิตจากงาน ซึ่งได้แก่ แนวคิดของ วรูม (Vroom. 1964)

2. การปฏิบัติงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Causes Satisfaction) ผลงานที่ดีจะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล ได้แก่ แนวความคิดของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (Porter ;& Lawler. 1968)

3. รางวัลเป็นปัจจัยของความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน (Reward as a Causal Factor) แนวความคิดนี้มองรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับซึ่งเป็นตัวแปรเกิดจากตัวแปรต้น คือความพึงพอใจและคุณลักษณะของงาน กลุ่มนี้ได้แก่ ผลงานของเบรฟิลด์และครอกเกต (Brayfield ;& Crockett. 1955)

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนั้น การที่บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมากโดยหลักการแล้วบุคคลในหน่วยงานนั้นก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในงานมาก ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากทำงาน ทุ่มความสามารถเพื่องาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (กมล รักสวน. 2524 : 14)

การใช้วิธีจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยกำหนดแนวทาง ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีหลายทฤษฎีได้แก่

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความพึงพอใจในแง่ที่ว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจได้ก็ต่อเมื่อเขาประเมินว่างานนั้นๆ จะนำผลตอบแทนมาให้ ซึ่งบุคคลได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วว่าคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ เช่น รายได้ การส่งเสริมให้ก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นเช่นไร บุคคลนั้นจึงเลือกเอางานที่นำผลลัพธ์เหล่านั้นมาให้และในขั้นสุดท้าย เมื่อมีการประเมินเปรียบเทียบผลลัพธ์ต่างๆ บุคคลจะรู้ถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้น (อนันตศักดิ์ ศรีเปารยะ.2541 : 10-11) ซึ่งทัศนะคติของทฤษฎีนี้มาจากหลายบุคคล ซึ่งนำโดย วรูม (Vroom),พอร์เตอร์และลอเลอร์ (Porter ;& Lawler) แนวคิดของทฤษฎีนี้อยู่ที่ผลได้ (Outcomes) ความปรารถนาที่รุนแรง (Valence) และความคาดหวัง (Expectancy) ทฤษฎีความคาดหวัง จะ

คาดคะเนว่าโดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมก็ต่อเมื่อเขามองเห็นโอกาสความน่าจะเป็นไปได้ค่อนข้างเด่นชัดว่าหากมีความพยายามก็จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้นและยังมองเห็นโอกาสความน่าจะเป็นได้ค่อนข้างสูงผลงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลได้ (Outcomes) ที่พึงปรารถนา ซึ่งหมายความว่าความคาดหมายนี้เกิดก่อนการกระทำ จึงสามารถเป็นเหตุของการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากแรงผลักดัน ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากความต้องการและอีกส่วนหนึ่งเกิดจากความคาดหมายที่ได้รับสิ่งจูงใจ (อนันตศักดิ์ ศรีเปารยะ. 2541 : 11) ส่วนหนึ่งเกิดจากความคาดหมายที่ได้รับ สิ่งจูงใจ (อนันตศักดิ์ ศรีเปารยะ. 2541 : 11)

2.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (Theory X and Theory Y Assumption) แมคเกรเกอร์ (จอมพล พิเศษกุล. 2537 : 23-25 ; อ้างอิงจาก McGregor. 1960 : 161-175) ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรไว้ในรูปทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎี X มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนคือ

1. คนโดยส่วนเฉลี่ยมีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน

2. เนื่องจากคนที่ไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จ

3. คนโดยส่วนมากชอบให้มีผู้คอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใดโดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎี X ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะเดียวกัน มนุษย์จะสนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้น ในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงาน ต้องใช้บังคับให้เกิดความกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดแจ้งว่าจะใช้วิธีลงโทษหรือข่มขู่ด้วยวิธีใดก็ตามแต่ก็แสดงออกถึงการบังคับ โดยทางอ้อมด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน

2. การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตัวเองในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

3. การที่คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตนมีส่วนผูกพัน

4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์กร

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้งและเป็นการมองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จโดยได้รับความ

ร่วมมืออย่างจริงจัง และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลและโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

2.3 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need)

มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 22-24) ได้ศึกษาว่าพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ มีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรได้รับทราบ ว่า แรงจูงใจหรือความต้องการ (Motive or Wants) ของพนักงานในองค์กรนั้นมีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษาอย่างถูกต้องจนกระทั่งตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจคนขึ้นไว้ ผู้ตั้งทฤษฎีนี้ คือ อมราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนไว้ดังนี้ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุดและความต้องการเหล่านี้จะไปกระตุ้นพฤติกรรม

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง ตามลำดับของความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองมาสโลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับชั้นของความต้องการหรือ "Hierarchy of Needs" ของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์มีอยู่ 5 ระดับ คือ

3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุดมภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคนทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีวิตอยู่ ทำให้มนุษย์ต้องไฝหาสิ่งเหล่านี้ มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในกรณีที่มีมนุษย์ขาดสิ่งต่างๆ ทุกอย่างแล้วการตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ได้ เช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์คือความต้องการทางด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวกับจิตใจหรือความนึกคิดก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

3.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ ภายหลังจากการที่ร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคงเช่น มนุษย์อยากจะมี ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในรูปของค่ามั่งสัจญจากนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว ในองค์กรธุรกิจความจำเป็นในด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัยซึ่งเราพบเห็นกันอยู่เสมอก็ได้แก่ การที่พนักงานเกิดความรู้สึกที่ว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในยามที่เศรษฐกิจตกต่ำ การที่จะต้องออกจากงาน ย่อมทำให้พนักงานขาดรายได้และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่างๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วย

ความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตได้จากกรณีที่พนักงานได้รับรายได้ที่เพียงพอสำหรับจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายแล้วพนักงานก็จะทำการออมเงิน เพื่อให้มีไว้เป็นเครื่องประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และกระทบกับรายได้ในอนาคตได้พนักงานดังกล่าวอาจจะทำงานหนักขึ้นหรือขยันขันแข็งขึ้น เพื่อให้ นายจ้างเห็นความดีความชอบและจ้างต่อไปหรือในกรณีที่พนักงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงาน เดิม ก็อาจหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับบริษัทใหม่ที่ให้ความมั่นคงมากกว่า เป็นต้น

3.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongings Needs) หลังจากที่มนุษย์ ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือความต้องการ ทางด้านสังคมความต้องการชนิดนี้ก็คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ อยากจะคบหาสมาคมกับคนอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูงเป็น ต้น แต่อย่างไรก็ดีการที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือกลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้นจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือกลุ่มคนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ ปกติมักจะเป็นไปในรูป ของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกต่อตนเองว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนี้และมี บุคคลต่างๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอรอดหรืออาจกล่าวได้ว่าความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการ ทางด้านจิตใจมากขึ้น

3.4 ความต้องการมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้น ต่อมาจะเป็นความต้องการที่จะประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของ ความสามารถ ความรู้ความสำคัญในตัวเอง ตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของ บุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในองค์กรธุรกิจการดำรง ตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงาม หรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคล สำคัญๆ ล้วนแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่นความพยายามที่จะทำให้มีฐานะเด่นดังกล่าว มักจะแสดงออกในรูปที่ว่า บุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้า เกินตาคนอื่นๆ ทั่วไป

3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-Actualization or Self-realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่ อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้ง 4 ขั้น อย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกและอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่างความพอใจที่ได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดดังกล่าวนี้ มี ลักษณะกว้างขวางมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้ มักจะเป็นความ ต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน แต่ละคนก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากจะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอัน สูงส่งในทัศนะของตน ตัวอย่างของความ ต้องการชนิดนี้ก็มี เช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงใน ฐานะที่เป็นคนคิดค้นทฤษฎีความรู้บางอย่างใดอย่างหนึ่ง ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็น นักกีฬาระดับโลกหรืออยากมีบุตรชายหญิงในจำนวนเหมาะสม อยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายก ฯหรือ อยากจะประสบผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจของตนหรืออยากที่จะช่วยเหลือการกุศลเพื่อให้ได้รับ ความสุขทางใจ เป็นต้น

2.4 ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Theory) เฮิร์ซเบิร์ก มอสเนอร์ และซไนเดอร์แมน (Herzberg Mausner ;& Snyderman.1959 : 110-111) ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่

ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเฮอริชเบอร์กได้อธิบายไว้มีรายละเอียด ดังนี้ (Herzberg Mausner ;& Snyderman. 1959 : 113-119)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มี 6 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานตามความสามารถแห่งสติปัญญาได้อย่างอิสระ จนได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดี เกิดความรู้สึกรักภูมิใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จแห่งงานนั้น

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ ทำท้าทาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีสมรรถภาพทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสถานภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งและการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

6. โอกาสที่จะได้รับความเจริญรุ่งเรือง (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและประสบความสำเร็จ

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มี 10 ประการ คือ

1. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรนั้น

2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหาร

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations-Supervisor) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง รายได้ ค่าจ้างประจำเดือนที่เป็นธรรมซึ่งบุคคลได้รับอันเป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลนั้น หากบุคคลได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต มีความพึงพอใจในงานที่ทำและมีผลต่อความภักดีกับบริษัท

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations - Peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีในชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน

8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations-Subordinates) หมายถึง การที่บุคคลต่างระดับสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

9. สถานภาพของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

10. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.5 ทฤษฎี ERG Theory (Existence, Relation, Growth) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972 : 184-186) ได้เสนอทฤษฎี ERG (Existence, Relation, Growth) ว่าความต้องการมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์โดยมีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. มนุษย์อาจมีความต้องการหลายๆอย่างเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันโดยไม่จำเป็นว่า ความต้องการเบื้องต้นจะต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงจะเกิดความต้องการเบื้องต้น

2. ยิ่งความต้องการได้รับการตอบสนองน้อยเท่าใด บุคคลก็จะมีความต้องการแต่ละประเภทมากยิ่งขึ้น

3. ยิ่งความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองมากเท่าใด บุคคลก็จะมีความต้องการระดับสูงมากขึ้นไปอีก

4. ยิ่งความต้องการระดับสูง ได้รับการตอบสนองน้อยเท่าใด บุคคลก็จะมีความต้องการในระดับต่ำมากขึ้นเท่านั้น

3. ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั่นเอง ซึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวถึงไว้ ดังนี้

ฮาร์เรล (มัจฉรี โอสถานนท์. 2539 : 40-41 ; อ้างอิงจาก Harrell. 1964 : 260-273) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคลปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานมีดังนี้

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายเล่มจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้านและความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วยแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปกติคนอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 เซวรณ์ปัญญา ปัญหาเรื่องเซวรณ์ปัญญากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเซวรณ์ปัญญากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงเรียนที่มีเซวรณ์ปัญญาในระดับสูงแต่ทำงานที่เป็นงานประจำพบว่ามักจะมีงานเบื่อง่ายและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงเรียนเพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางเล่มพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าง่ายหรือเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายเล่ม พบว่านักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป

1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเด่นก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายเล่ม พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงานได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจจะมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงานความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จการรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัย พบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้นตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพต่ำกว่าความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบด้วยทั้งนี้เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากจะขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วยในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมาไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงานการเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีรถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่งสภาพท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงานเนื่องจากการปรับตัวและการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลานาน

2.6 สภาพภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานนอกจากนี้ยังพบว่างานใดมีโครงสร้างอย่างไรและรู้อย่างไร และดำเนินการอย่างไรและสามารถควบคุมได้ง่ายขึ้น

3. ปัจจัยการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปรจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่ จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตามแต่บริษัทที่

ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคงคิดถึงความมั่นคงของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคงพนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวเองในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้วและเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้า และได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจในงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจจะมีความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบเช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใยน้อยกว่าความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคม และประกันชีวิตต่างๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูงจากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จงานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด ก็จะทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานได้ง่ายและสะดวกอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานให้สำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.8 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศงานคือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์กรด้วย จากการศึกษากรณีฮอร์ธอร์นพบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่ง พบว่าพนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างไรข่าวสารจากบริษัท หน่วยงานต่างๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่างานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ ซึ่งพนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของ National Industrial Conference Board พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานมีความเข้าใจตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานเองกลับมองว่าความมั่นคงก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 64) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ความสำเร็จในการทำงาน
3. ความก้าวหน้า
4. ความรับผิดชอบ
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
6. เงินเดือน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
8. การนิเทศงาน

เฟรนช์ (French. 1964 : 28-31) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะสนองความต้องการของคนงานและลูกจ้างที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

1. มีความมั่นคงในอาชีพ
2. เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลักงานมากเงินมาก
3. การควบคุมบังคับบัญชาดี คือ ผู้บริหารมีใจเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์
4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
5. สภาพการทำงาน

6. มีโอกาสก้าวหน้า คือ มีโอกาสได้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือนและเพิ่มพูนวุฒิ

7. เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 131) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เอื้อต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสนำไปสู่งานที่ก้าวหน้าสูงขึ้น

3. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียง การดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษซึ่งหน่วยงานให้แก่ผู้ทำงาน

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ได้แก่ การได้ทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะ และความรู้ความสามารถ

6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ได้แก่ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงการยอมรับฟังและการได้รับการยอมรับด้วย

9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits) ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ

ล๊อค (Locke. 1976 : 1302) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้ทำการศึกษาวิจัยไว้มี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ตัวงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสการเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับด้วยความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร

3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นด้วยความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรและหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงานและความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ การให้สวัสดิการ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงานและการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างเวลาพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาพักเครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคาร สถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ ดูแล ช่วยเหลือแนะนำจาก ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและความมี ทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกันและควมมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการบริหารงาน (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่ บุคลากรในองค์กร เงินเดือนและนโยบายในการบริหารงานขององค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533 : 124-125) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจไว้ดังนี้

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงานและพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ก็ ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ(Potential) ของแต่ละบุคคล

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) โดยปกติแล้วคนทุกคนมีความรู้ความสามารถและ ทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิด หรือความสามารถของบุคคลไม่ว่าจะเป็น การยกย่องชมเชย หรือการให้การสนองตอบ (Feedback) ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานได้มากที่สุด

3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทำหายซึ่งจะทำให้ บุคคลนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึง การให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะใน การทำงานตามที่บุคคลมีความสนใจ หรือให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่ถนัด นับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถมีไหวพริบและทักษะ ในการทำงานที่ดี อยากรที่จะทำงานด้วยอำนาจความรับผิดชอบของตนเองและไม่ชอบถูกบังคับให้ ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมใน การทำงานมากขึ้นไม่จำเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงาน จะ สร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน หรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้ บุคคลยอมรับในความสามารซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985 : 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ

ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในแต่ละองค์กรและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

ความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่ง ยุคส์ (Yukl, 1989 : 3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกัน ก็เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้จึงขอนำเสนอให้ศึกษาดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำคือความริเริ่มและอ้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974:411)

ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979:303)

ภาวะผู้นำคือศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980:491)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Mitchell and Larson, Jr., 1987:435)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz and Wehrich, 1988:437)

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Robbins, 1989:302)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner and Freeman, 1989:459)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534:196)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง(Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader)พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ

กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

2.1.1 The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2 Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

2.2.1 Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2.2.2 Likert's Michigan Studies

1) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2) แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

3) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

4) แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

5) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.3 Blake and Mouton's managerial Grid Blake and Mouton กล่าวว่า

ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกูปแบบนี้ว่า Nine-Nine

Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น้อยอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ที่บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.2.4 McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน

และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

2.3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรตตินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ พื้นฐานภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

1) Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนึ่งงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ

2) Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

3) Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

4) Compromiser คือ ผู้ประนี ประนอมทุกๆ เรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3.2 Theory Z Organization William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

2.3.3 Life – Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

2.3.4 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานทฤษฎี

ของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เติม เบิร์น เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และศรัทธาจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนโยบายชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่

ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้ทำงานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

บรรยากาศในองค์กร (Organizational Climate)

1. ความหมายของบรรยากาศองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรไว้มากมาย ผู้วิจัยจึงรวบรวมนิยาม ของบรรยากาศองค์กรที่น่าสนใจดังนี้

ลิทวิน และสติงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968, p. 21) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบุคคลในองค์กรรับรู้ทั้งทางตรง และทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและปฏิบัติงานในองค์กร

กิลเมอร์ (Gilmer & Von, 1971, p. 28) ให้ความหมายว่า ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นรวมทั้ง กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรนั้นด้วย

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 667) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กรคือ กลุ่มของลักษณะต่างๆภายในองค์กร คือ กลุ่มลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สมาชิก รับรู้ โดยลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย บรรยากาศถึงสภาพขององค์กร เป็นเครื่องชี้ให้เห็น ความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง เป็นลักษณะที่คงทน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคนในองค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy&Miskel,1978, p.144) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง ลักษณะภายในของแต่ละองค์กรที่ทำให้ให้องค์กร มีความแตกต่างกัน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

ฮาลปิน (Halpin,1966, p. 132) ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์กร หมายถึงสภาพแวดล้อม ในระบบของแต่ละองค์กรหรือหน่วยงาน กล่าวคือ ในแต่ละบุคคลจะต้องแสดงบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงความเป็นตัวของตัวเอง องค์กร หรือหน่วยงานอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกันสามารถแสดงลักษณะเฉพาะใน ด้านบรรยากาศขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forhand& Gilmer อ้างถึงใน สรายุทธ โตนอก, 2539, หน้า 35-36) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์กรและบอกถึงความแตกต่างขององค์กรหนึ่ง จากองค์กรหนึ่ง ลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง แล้วสิ่งนั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรนั้น หรือหมายถึงการรับรู้ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ส่วนในสถานศึกษา หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับด้านการบริหารงาน การนิเทศและ ความยุติธรรมที่ผู้บริหารให้แก่ผู้ร่วมงาน

ธเนศ ขำเกิด (2532, หน้า 40-41) ให้ความหมายว่าบรรยากาศในสถานศึกษาเป็นสภาวะ อันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา แล้วจะส่งผลความรู้สึกของบุคลากรเป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้แต่เป็นความสะท้อนของความรู้สึกของบุคลากร ซึ่งบุคลากรปะทะกับสิ่งนั้นแล้ว เกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า “บรรยากาศดี” ในทางตรงกันข้าม เมื่อบุคลากรปะทะแล้วเกิดความรู้สึกไม่ดีก็เรียกว่า “บรรยากาศไม่ดี”

จะเห็นได้ว่าความหมายของบรรยากาศองค์กรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น นักการศึกษาหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะกล่าวถึงสภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์การรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ที่จะมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2.องค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กร

2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure) ซึ่งในที่นี้ไม่ได้หมายถึงโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่จะพิจารณาว่าบุคลากรรู้สึกถึงความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่ ปัจจัยด้าน Structure จะดีถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่างานของทุกคนมีความชัดเจน และจะต่ำถ้าบุคลากรมีความรู้สึกที่ว่าสับสนในงานที่ต้องทำและการตัดสินใจที่เกิดขึ้นว่าใครต้องเป็นผู้รับผิดชอบ

2.2 ด้านมาตรฐาน (Standards) ครอบคลุมถึงการที่พนักงานมีความภูมิใจในงานที่ทำ อยู่ รวมถึงความต้องการที่จะยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ถ้าระดับของ Standards สูงแสดงว่าพนักงานจะมีการแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.3 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานว่าสามารถทำงานและรับผิดชอบงานได้โดยอิสระด้วยตนเองหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งคือการเป็นเจ้านายของตนเอง ไม่ต้องคอยให้ใครมาตรวจซ้ำถึงการทำงานหรือการตัดสินใจที่ได้ทำไป ถ้าระดับของ Responsibility สูงแสดงว่ารู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แต่ถ้าระดับต่ำแสดงว่าการตัดสินใจด้วยตนเองหรือการยอมรับความเสี่ยงมีอยู่ในระดับที่ต่ำ

2.4 ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) สะท้อนว่าพนักงานมีความรู้สึกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ได้ทำหรือไม่ ถ้าระดับของ Recognition สูงแสดงว่าพนักงานในองค์กรรู้สึกถึงความสมดุลระหว่างงานที่ทำไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่คุ้มกับงานที่ได้ทำลงไป ก็จะส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานต่อไปในอนาคต ซึ่งผลตอบแทนในที่นี้ก็ได้หมายถึงเฉพาะด้านเงินเพียงอย่างเดียว

2.5 ด้านการสนับสนุน (Support) สะท้อนถึงความรู้สึกที่ไว้วางใจและการได้รับการสนับสนุนในกลุ่ม ระดับของ Support จะสูง ถ้าพนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน และรู้สึกว่า จะได้รับการช่วยเหลือเมื่อต้องการ ปัจจัยในด้านนี้จะส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากถ้าบุคลากรทราบว่า มีผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนอยู่ตลอดเวลา ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

2.6 ด้าน Commitment สะท้อนถึงความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ระดับของ Commitment ที่สูงแสดงว่าบุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร

ฮาลพินและครอฟต์ (Halpin & Croft, 1966, pp. 133-135) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรพบว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรเป็นตัวการที่สำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ จึงได้ทำการวิเคราะห์ห้องประกอบบรรยากาศองค์กรจำแนกแยกเป็น 8 ด้าน รายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมของบุคลากรหมายถึงลักษณะพฤติกรรมผู้สอนแบ่งออกเป็น 8 ด้านคือ

1. การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติภารกิจ ตามบทบาทที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้จะเป็นความรู้สึกของสมาชิกในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือขาดการประสานงานต่างคนต่างทำไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2. อุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรว่าผู้บริหารจะเพิ่มภารกิจในการปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็น และก้าวก่ายต่องานประจำจนทำให้รู้สึกอึดอัด รู้สึกว่าขาดความคล่องตัว และความสะดวกในการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากระเบียบข้อบังคับอื่น ๆ และงานพิเศษมีมากเกินไป

3. ชวีญ (esprit) หมายถึงความรู้สึกของสมาชิก หรือเพื่อนร่วมงานที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจ โดยมีชวีญและกำลังใจดี ความรักในทีมงานเพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคม และความสำเร็จในหน้าที่การงาน

4. การสนิทสนม (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรว่า มีระบบการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทุกคนรู้สึกเป็นกันเองโดยแสดงออกถึงการมีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน

5. การห่างเหิน (alones) หมายถึงความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และสมาชิกในองค์กรเฉพาะแต่ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานผู้บริหารมักจะเคร่งครัดต่อกฎระเบียบและนโยบายปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

6. การเน้นผลงาน (production emphasis) หมายถึง พฤติกรรมการสั่งการบังคับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่าง เคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

7. การให้ความช่วยเหลือ (thrust) หมายถึง ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้คำแนะนำจะกระตุ้นและจูงใจให้ ผู้ร่วมงานในองค์กร โดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ตรวจสอบ โดยจะแสดงพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี มาเข้ากลับเย็น ทำงานหนัก กระตือรือร้น และสนใจด้านการพัฒนาทางการศึกษา เพื่อให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรถือเป็นแบบอย่าง และเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

8. การเอาใจใส่ (consideration) หมายถึงผู้บริหารแสดงถึงความมีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานนอกจากผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรแล้วยังคำนึงถึงความต้องการและเหตุผล ความจำเป็นต่างๆ เพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบในการพิจารณาตัดสินใจด้วย

ฮาลพิน (Halpin, 1966, pp. 174-181) ได้กำหนดเป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์กรได้ออกเป็น 6 แบบ รายละเอียดดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (openclimate) เป็นบรรยากาศองค์กรของการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร มีชวีญกำลังใจและมีการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงานอยู่ใน

ระดับสูง นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานคอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเกื้อกูลกลุ่มสมาชิก และไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป องค์กรหรือสถานศึกษาที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิด จะไม่เน้นถึงความสำเร็จด้านงาน หรือการตอบสนองในด้านความต้องการทางสังคมมากนัก บรรยากาศองค์กรแบบเปิดจะเป็นไปในลักษณะการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานจะมีความจริงใจต่อกัน และมีอิสระในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้องค์กรและหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกหรือผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงานอยู่เสมอ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงาน และได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม สมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานก็ยังน้อยกว่า ผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิด แต่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรยังคงร่วมมือกันด้วยดี สามารถปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ อันเนื่องมาจากผู้บริหารจะกำหนดวิธีการมาตรการต่างๆ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับให้กับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อทุกๆคนพยายามให้ทุกคนได้รับผิดชอบในภารกิจหน้าที่และผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

3. บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน จะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมาทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตามอย่างเต็มที่จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มสมาชิกหรือผู้ร่วมงานลดน้อยลง และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในองค์กรตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้มีความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบภาระหน้าที่การทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะควบคุมดูแล ตัดสินใจด้วยตนเอง และเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสมบูรณ์ด้วยเหตุนี้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรจะตระหนักถึงความตั้งใจดีของผู้บริหารที่จะพยายามพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าจึงทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความเป็นมิตรภาพ ของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร ความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญซึ่งผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงานไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ จึงทำให้ประสบปัญหาการดำเนินงานเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาก เนื่องจากผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน และบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ขาดความพยายามที่จะจูงใจเพื่อกระตุ้นทุกคนร่วมกันให้ทำงาน แต่ในบรรยากาศแบบเป็นกันเองนี้ทุกคนในองค์กรต่างมีความรู้สึกว่องไวองค์กรมีมิตรภาพที่ดี

5. บรรยากาศแบบฉันทน์พ่อลูก (paternal climate) เป็นบรรยากาศ ที่ผู้บริหารควบคุมตรวจตรา การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรมีความรู้สึกว่องไวถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเอง ทำให้มีขวัญและกำลังใจต่ำ จะมีการแบ่งงานกันทำแต่ก็ยังขาดความสามัคคี และการประสานงานร่วมกันทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรรู้สึกว่าไม่มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ การทำงาน ผู้บริหารจะทำตัวเหมือนผู้ที่มีความรู้ดีไปเสียทุกอย่างก้าวภายใน

หน้าที่การงาน และไม่มอบอำนาจจึงทำให้รู้สึกว่าคุณบริหารมุ่งเน้นผลงานมากดังนั้นทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรห่างเหินกัน

6.บรรยากาศแบบปิด (closed climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการ และความทุกข์ของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด ทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจต่ำมีความพึงพอใจในผลงานเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดความร่วมมือร่วมใจกัน การดำเนินงานขององค์กรไม่ราบรื่น มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาก แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นสมาชิกหรือผู้ร่วมงานให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเองก็ตาม แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงใจไม่มีภาวะผู้นำที่ดีไม่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรไม่ดูแลด้านสวัสดิการความเป็นอยู่ขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร พฤติกรรมที่ผู้บริหารและสมาชิก หรือผู้ร่วมงานในองค์กรแสดงออกจะเป็นพฤติกรรมที่ขาดความจริงใจแบบเสแสร้งกระทำต่อกัน

ฟอกซ์และคณะ (Fox & other, 1973, pp. 7-9) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การยอมรับนับถือ (respect) สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาควรมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีค่า มีโอกาสได้รับความรู้และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งผู้บริหาร ครู-อาจารย์ควรมีความรู้สึกเช่นเดียวกัน สถานศึกษาเป็นสถานที่ซึ่งได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรแก่ฐานะบทบาทสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารคือการทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในองค์กรเพราะความยอมรับนับถือเป็นปัจจัยทางด้านสังคมของมนุษย์ สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งมาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 35-36) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ คือ ความต้องการด้านร่างกาย (physiological) ด้านความปลอดภัย (safe & security) ความต้องการการเป็นเจ้าของและด้านสังคม (belonging love & social activity) ความต้องการการยอมรับในสังคม (esteem) และความต้องการด้านความสำเร็จ (self actualization)

2. การไว้วางใจ (trust) ผู้ที่ได้รับการไว้วางใจจะสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจของบุคคลนั้น ซึ่งบุคคลอื่นจะมองเห็นว่าเขาเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต พวกเขาจะกระทำในสิ่งที่ได้พูดเอาไว้การไว้วางใจกันภายในองค์กรหรือสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สมาชิกทุกฝ่ายจะต้องให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคลให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความรู้สึกไว้วางใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็น ต้องสร้างบรรยากาศการไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกระดับภายในสถานศึกษาจะทำให้สภาพบรรยากาศ ของสถานศึกษาดีขึ้น และส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

3. การมีขวัญกำลังใจสูง (high morale) บุคคลที่มีขวัญกำลังใจสูงมีความรู้สึกที่ดีจะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทุกขณะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้นสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีขวัญกำลังใจที่ดี เนื่องจากขวัญกำลังใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเมื่อสมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจสูง ก็จะทำงานได้อย่างเต็มที่พลิกไป (Flippo, อ้างถึงใน ปัญญา คงศรี, 2538, หน้า 46) กล่าวว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็น

สภาพจิตหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกันผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในองค์กร และควรสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมในความมั่นคงในอาชีพการงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

4. การมีโอกาสนในการทำงาน (opportunity for input) บุคคลทุกคนไม่สามารถที่จะมีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญๆ ได้ทั้งหมด แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสนในการได้แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นของแต่ละบุคคลนั้นได้รับการพิจารณาความมุ่งหวังของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ การบริหารของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และมีประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหลักการสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวคือ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญๆ ของสถานศึกษา (Fox & others, 1973, p. 8)

5. การก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic & social growth) สมาชิกทุกคนในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาการ สังคมทักษะทางกายภาพ ความรู้และเจตคติ

6. การผนึกกำลังในการทำงาน (cohesiveness) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา โดยมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา อยากรักษาสถานศึกษาแห่งนี้และพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถของตนเองที่มีอยู่มาใช้เพื่อให้เป็นประโยชน์และช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ในสถานศึกษาและในการบริหารงานนั้นผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนปรารถนาที่จะประสบแต่ความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

7. การปรับปรุงหน่วยงาน (school renewal) สถานศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่ควรจัดทำโครงการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ก้าวหน้าและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะรับสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาสิ่งที่ต้องการปรับปรุงว่าสามารถทำได้หรือไม่ สถานศึกษาต้องสามารถดำเนินการปรับปรุงโครงการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยปราศจากแรงกดดัน และความขัดแย้ง

8. การเอื้ออาทรต่อกัน (caring) สมาชิกในสถานศึกษา มีความรู้สึกต่อบุคคลอื่นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะบุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งร่วมอยู่ในสังคม แต่ละบุคคลต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อร่วมงาน

ความผูกพันต่อองค์กร

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรไว้หลากหลาย สอดคล้องและใกล้เคียงกันโดยสรุปได้ดังนี้

สุพานี สฤกษ์วาทนิช (2549 : 98-99) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายถึง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มี

ความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของของตน แก้วตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของเรา ความผูกพันต่อองค์กรจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจาก

1.1 เชื่อมมั่นและยอมรับในเป้าหมายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

1.2 เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ของ

องค์กร

2. ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

สันติชัย อินทรอ่อน (2551: Online) ได้ศึกษาความหมายของความผูกพันต่อองค์กรจากนักวิชาการและหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เวลบอร์น (Welbourne) ให้ความหมายของคำว่า Engagement ไว้อย่างง่าย ๆ คือ สิ่งที่บ่งบอกว่าพนักงานทำอะไรในขณะที่ทำงาน (What people do at work) โดย Welbourne ได้อธิบายโดยใช้ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ว่า พนักงานแต่ละคนล้วนมีบทบาทต่องานที่ตนรับผิดชอบในแง่มุมที่แตกต่าง บางคนต้องรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ โดยตรง บางคนมีบทบาทรับผิดชอบงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานบางคนรับผิดชอบในฐานะเจ้าของธุรกิจ หรืออีกหลาย ๆ คนต้องเรียนรู้และพัฒนาเพราะเป็นสายงานอาชีพตนเอง ขณะที่อีกหลายคนต้องรับผิดชอบงานเพราะเป็นสมาชิกในองค์กร

คอร์ปโปเรท ลีเดอร์ชิพ คอร์นซิล (Corporate Leadership Council) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานว่าหมายถึง ผลรวมที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานผูกพันต่อบางสิ่งบางอย่างหรือบางคนในองค์กรของเขาเหล่านั้น ซึ่งผลของการแสดงออกว่ามีความผูกพันหรือตั้งใจกับองค์กรเพียงใด คือ การที่พนักงานทำงานหนักและอยู่กับองค์กรยาวนานเบอร์เนทล (Bernethal) ให้คำนิยามของพนักงานที่มี Engagement ว่า พนักงานมีความรู้สึก Engane เมื่อพวกเขาค้นพบว่าตนเองมีความหมายและมีแรงจูงใจจากงานของตนเอง เมื่อได้รับการสนับสนุนจากการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับคนอื่นในเชิงบวก และได้ทำงานในสิ่งแวดล้อมของงานที่มีประสิทธิภาพ

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 174 – 175) ได้ศึกษา ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีนักวิชาการผู้ที่ได้ให้นิยามหรือให้ความหมายของความผูกพันในงานของพนักงานไว้อย่างน่าสนใจหลายท่านดังนี้

ชาร์ลส์ (Charles, 2006: 174) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ ระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงาน และนอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันในงาน ได้แก่

1. ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจ ซึ่งทำให้เกิดความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (Tower, 2007) คือแหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือ และอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทาวเวอร์ (Tower, 2007:174) ได้ให้ความหมายเป็นความตั้งใจทุ่มเทของพนักงาน ที่จะใส่ความพยายามเข้าไปในงานมากกว่าการทำงานโดยปกติ ซึ่งต้องใช้เวลา สมอง หรือพลังงานที่มากขึ้น

ดีวิลอปเมนต์ไดเมนชัน อินเตอร์เนชันแนล หรือดีดีไอ (Development Dimensions International; DDI, 2009) ได้อธิบายความผูกพันในงานของพนักงานว่าหมายถึงสิ่งที่เกิดจากการที่พนักงานมีความสุข (People Enjoy) และความเชื่อ (Believe) ในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำและรับรู้ถึงคุณค่า (Value) ในสิ่งนั้น โดยความสุขของพนักงาน (People Enjoy) หมายถึง พนักงานมีความพอใจในสิ่งที่เขาได้ทำ โดยงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นตรงกับความสนใจและทักษะที่ตนเองมีความเชื่อ (Believe) หมายถึง การที่พนักงานได้รับรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้นมีความหมายต่องาน ต่อองค์กร และสังคมโดยรวม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันในงาน นอกจากนี้การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานทุกวันในเรื่องของเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดความผูกพันในงานคุณค่า (Value) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยอมรับจากองค์กรและได้รับรางวัลจากสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไป โดยการได้รับรางวัลนั้นมีหลายรูปแบบทั้งในรูปของตัวเงินและสวัสดิการแต่บางครั้งการได้รับรางวัลจากหัวหน้าโดยการที่หัวหน้างานได้ใช้เวลาในการบอกถึงสิ่งที่เขาได้ทำลงไปนั้นว่ามีคุณค่าและมีประโยชน์มากเพียงใด พนักงานก็สามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง

เฮร์สโควิตซ์และเมเยอร์ (Herscovith and Meyer, 2002: 175) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรว่า คือความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อและความรู้สึกในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ชูลตซ์และชูลตซ์ (Schultz and Schultz, 2002 : 175) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นระดับความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์กรที่ได้ปฏิบัติงานหรือที่ทำอยู่

เมทิสและแจ๊คสัน (Mathis and Jackson, 2003) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรว่า คือระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายองค์กรของพนักงาน และความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กรโดยความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

วิเชียร วิทยอดม (2547: 36) ได้ให้คำจำกัดความ ความผูกพันกับองค์กร ว่า คือ สถานะซึ่งพนักงานต้องการที่จะเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมายในฐานะที่เขาเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กรพนักงานจะเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ถึงขนาดมีความผูกพัน (Commitment) และจงรักภักดี(Loyalty) ต่อองค์กรใคร จะเห็นความก้าวหน้าขององค์กร トラบเท่าที่องค์กรยังสร้างความพอใจให้กับพนักงานอยู่ แต่เมื่อไรความไม่พอใจแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรได้มาก

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551: 105 – 107) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง ทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป โดยนักวิชาการได้อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์กรจาก 2 มุมมองคือ

1. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือที่เรียกว่า Side – bets Orientation พนักงานมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กร เนื่องจากเขาไม่สามารถจะออกไปได้ ตัวอย่างเช่น เขาอาจจะสูญเสียเวลา แรงพยายาม ประโยชน์ที่จะได้รับ ถ้าเขาออกจากองค์กรไป

2. ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร (Individual-Organization Goal Congruence Orientation) หรือที่เรียกว่า มโนทัศน์ที่บุคคลพร้อมที่จะยอมรับ (Affective Commitment) และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยบุคคลจะยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 2.1 มีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2.2 มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร
- 2.3 ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ยุ่ยากซับซ้อน Becker และ Billings ได้พยายามเสนอแง่มุมมองเรื่องนี้เพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจยิ่งขึ้น โดยได้แบ่งจุดเน้นของความผูกพันของพนักงานออกเป็น 2 ระดับคือ

1. จุดเน้นของความผูกพันต่อระดับล่างขององค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและหัวหน้างาน

2. จุดเน้นความผูกพันต่อระดับสูง เช่น ผู้บริหารสูงสุดและองค์กรที่เป็นภาพรวมโดย Becker และ Billing ได้อธิบายถึงการผสมระหว่างจุดเน้นทั้ง 2 ระดับดังกล่าว ทำให้ได้พนักงานตามระดับความผูกพันขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งระดับของความผูกพันเป็น 4 แบบ ได้แก่

แบบที่ 1 แบบขาดความผูกพัน (Uncommitted) เป็นพนักงานที่ไม่มีจุดเน้นของความผูกพันทั้งระดับล่างและระดับบนแต่อย่างใด

แบบที่ 2 แบบผูกพันมาก (Committed) เป็นพนักงานที่มีความรู้สึกเน้นความผูกพันทั้งคนในระดับล่างและระดับบน

แบบที่ 3 แบบผูกพันใกล้ตัว (Locally Committed) ซึ่งมีลักษณะผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตน แต่จะไม่ผูกพันต่อบุคคลระดับบริหารสูงสุดหรือองค์กร

แบบที่ 4 แบบผูกพันไกลตัว (Globally Committed) พนักงานแบบนี้จะผูกพันกับหัวหน้าสูงสุดหรือองค์กร แต่จะไม่ผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตน

นอกจากมุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวมาแล้ว นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าการที่คนผูกพันต่อองค์กรจะมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Continuance Commitment) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะไม่สามารถหางานอื่นได้

2. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective Commitment) เป็นประเด็นที่เกิดจากความสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะเห็นด้วยกับเป้าหมายและต้องการทำงานแบบเดียวกัน

3. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ (Normative Commitment) ความผูกพันแบบนี้เกิดจากความรู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์กร เพราะแรงกดดันบังคับ เช่น ไม่ชอบอาชีพพยาบาล แต่พ่อแม่ชอบจึงบังคับหรือกดดันให้เรียนพยาบาลและมีอาชีพเป็นพยาบาล เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพราะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และทุ่มเทด้วย

ความเต็มใจในการ ปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรการมีส่วนร่วมและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเองและจะมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรรวมถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer. 1990 : 1-18) ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หุ่เมเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

ดับบลิน (Dubrin. 1992 : 23-24) กล่าวว่า บุคคลมีความแตกต่างกันของระดับความผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยบุคคลส่วนใหญ่จะมีความผูกพันต่อองค์กรเมื่อเขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งความรู้สึกผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยอาจจะดูได้จาก การมาทำงานที่ตรงต่อเวลา และหากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว เขาจะรู้สึกผิดเมื่อเขาผลิตของเสียหรือได้ทำความผิดพลาดขึ้นในงานที่ทำแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย

แคนเตอร์ (Kanter. 1968) ได้กล่าวถึงความผูกพันว่ามีอยู่ 3 รูปแบบ คือ

1. ความผูกพันแบบคงอยู่เสมอ (Continuance Commitment) ซึ่งหมายถึง บุคคลได้เสียสละ ให้กับองค์กรจนมีความคิดว่าเป็นการยากที่จะละทิ้งองค์กรไปได้

2. ความผูกพันแบบติดยึด (Cohesion Commitment) คือ ความผูกพันที่ทำให้บุคคลติดยึดกับองค์กรโดยการใช้เทคนิค เช่น การสร้างเกียรติภูมิเพื่อให้บุคคลยึดติดกับสิ่งนั้น ๆ เช่น เครื่องแบบ หรือเหรียญตรา

3. ความผูกพันแบบควบคุม (Control Commitment) คือ ความผูกพันที่บุคคลถูกทำให้ยึดติดกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็กรอบบังคับให้พฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นไปตามที่องค์กรต้องการพอร์เตอร์ และ สมิธ (คุณหญิง ดร.ภรณี (กิริติบุตร) มหานนท์ ; อ้างอิงจาก Porter and Smith.1970) ให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร คือ “ลักษณะของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะถูกบ่งชี้ออกในรูปของ

3.1 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

3.2 ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานให้องค์กร

3.3 มีความเชื่ออย่างแนบแน่นและมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร
สเตียร์ (Steers. 1977 : 47) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรแบ่งเป็น 3
องค์ประกอบ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา อายุ และความต้องการความสำเร็จ
2. ลักษณะของงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหาร
3. ลักษณะของประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อกลุ่มสมาชิกในองค์กร การ
พึงพาที่ได้รับจากองค์กรและความสำคัญของบุคคล

สโตร์ และ สแลนซิค (Staw and Salancik. 1977) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพัน
ต่อองค์กรได้สรุปไว้ว่า ความสัมพันธ์ต่อองค์กรมีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดอยู่ 2 อย่างระหว่างผู้วิจัย
พฤติกรรมองค์กรและนักจิตวิทยาสังคมโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) หมายถึง การแสดงออก
ถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กรที่แสดงออกมาเพื่อบ่งบอกให้ทราบว่าเป้าหมายขององค์กร, ค่านิยมและ
วัฒนธรรมขององค์กรและส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกัน

2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) หมายถึง ทักษะหรือความ
คิดเห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กรที่แสดงออกมาเพื่อบ่งบอกให้ทราบว่าเป้าหมายขององค์กร,
ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรและส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกัน หรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน.

Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน อิศราภรณ์ รัตนคช, 2551) ได้ศึกษาความผูกพันต่อ
องค์กรว่าเป็นสภาวะทางจิตใจ (Psychological State) ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร แบ่งเป็น 3
ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมใน
องค์กรซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร หากสมาชิกขององค์กร
มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ เป็นการเน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของ
สมาชิกในองค์กรนั้นเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีการแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง
หรือคงเส้นคงวาในการทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน ก็เนื่องมาจาก
ได้เปรียบเทียบกับแล้วถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสมาชิกภาพหรือลาออกจากองค์กรไป
ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของผลประโยชน์ที่สูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและจัดได้ว่าเป็น
พื้นฐานของความผูกพันคือทฤษฎี SIDE-BEN ของ Becker มีสาระสำคัญว่าการลงทุนเป็นสาเหตุที่ทำให้
ให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน การที่คนคนหนึ่งเข้ามาทำงานเป็นสมาชิกขององค์กรนานเท่าไรก็
เหมือนเขาลงทุนอยู่ในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีตามระยะเวลา ทฤษฎีนี้ยังอธิบายว่า
บางคนสามารถอยู่กับองค์กรได้ทั้งที่ไม่สนุกกันงาน เป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนัก
ว่าถ้าหากเขาลาออกจากองค์กร เขาจะสูญเสียผลประโยชน์อะไรบ้าง จึงยากต่อการที่จะละทิ้งจาก
องค์กรไปเพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะเสียไประดับความผูกพันต่อองค์กรจึงขึ้นอยู่กับความมาก
น้อยและคุณภาพของสิ่งที่ลงทุนและขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นการมองความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความจงรักภักดี
และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคมจรรยาบรรณ

หรือจิตสำนึก บุคคลจะรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต่อเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กร จงรักภักดีต่อองค์กรเพราะนั่นคือความถูกต้องเหมาะสมที่จะทำเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

Hewitt Associates ได้ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกมาทางพฤติกรรม คือ สามารถดูได้จากการพูด โดยจะพูดถึงเฉพาะองค์กรเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป รวมทั้งดูจากการที่พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture/Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work Activeity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการนั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ (สุรินี เดชะตา, 2551)

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจี อุคศิลป์ศักดิ์, 2546) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ด้าน คือ

3.1 ลักษณะส่วนบุคคล

3.1.1 อายุ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงวุฒิภาวะของบุคคล ซึ่งบุคคลที่มีอายุมากจะมีความคิดความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าคนที่มีอายุน้อย ยิ่งมีอายุมากขึ้นจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลที่มีอายุมากจะอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผล ความหวัง ที่จะได้รับค่าตอบแทน เช่น บำเหน็จ บำนาญ และตำแหน่งหน้าที่ที่ดี

3.1.2 ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่าง เนื่องจากมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่าย

3.1.3 เพศ เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าและมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย

3.1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากได้อุทิศกาย สติปัญญา สัมผัสประสบการณ์ในการทำงาน

3.1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลา ยิ่งนานขึ้นทำให้เพิ่มความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความหวังที่จะได้ผลประโยชน์ตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง มีความต้องการออกจากงานน้อย

3.1.6 ความต้องการประสบความสำเร็จและก้าวหน้า เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จแสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

3.1.7 สถานภาพการสมรส บุคคลที่มีครอบครัวจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เพราะมีภาระต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานยังมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่มขึ้นยังพบว่ามีความผูกพันสูงขึ้นตาม

3.2 ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาทลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

3.2.1 ความชัดเจนของงาน มีการระบุขอบเขต จึงจำเป็นต้องทำให้เสร็จในภาพรวมและแยกเป็นชิ้นงานได้ บุคลากรสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยมีผลงานให้เห็นชัด

3.2.2 ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ เสรีภาพสามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจด้วยตนเอง กำหนดเวลาและวิธีที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ โดยไม่มีการควบคุม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ความรู้ มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ต้องการทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อหาประโยชน์ให้แก่องค์กร

3.2.3 งานที่มีลักษณะท้าทาย งานที่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถสติปัญญาใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ งานที่ท้าทายจะมีแรงกระตุ้นให้เกิดความสนใจเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพราะจะเกิดความพอใจ เมื่องานประสบความสำเร็จ

3.2.4 งานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดีทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง

3.3. ลักษณะขององค์กร

3.3.1 การกระจายอำนาจในองค์กร เป็นการมอบอำนาจการบริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มอบอำนาจให้ตรงกับความสามารถให้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ

3.3.2 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลกำไรเพราะผลกำไรคือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน

3.3.3 ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่มีผลให้เกิดความผูกพันในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ได้รับผลประโยชน์สูง

3.4. ลักษณะประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร

3.4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เราควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม จากการที่เขาได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กร

3.4.2 ความรู้สึกต่อองค์กรว่าเป็นองค์กรที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือได้วางใจว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง ให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา ความเชื่อถือทำให้บุคลากรมีความมั่นใจรู้สึกว่างค์กรที่พึ่งพาได้จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

3.4.3 ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร คือรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์กร

4. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974 อ้างถึงใน วารวณ บุญล้อม, 2551) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ คือ

1. สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในงานเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยส่วนร่วม ขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้จึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2. เป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของขององค์กรนั่นเอง

3. เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลที่มีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณี ความพยายามดังกล่าวจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

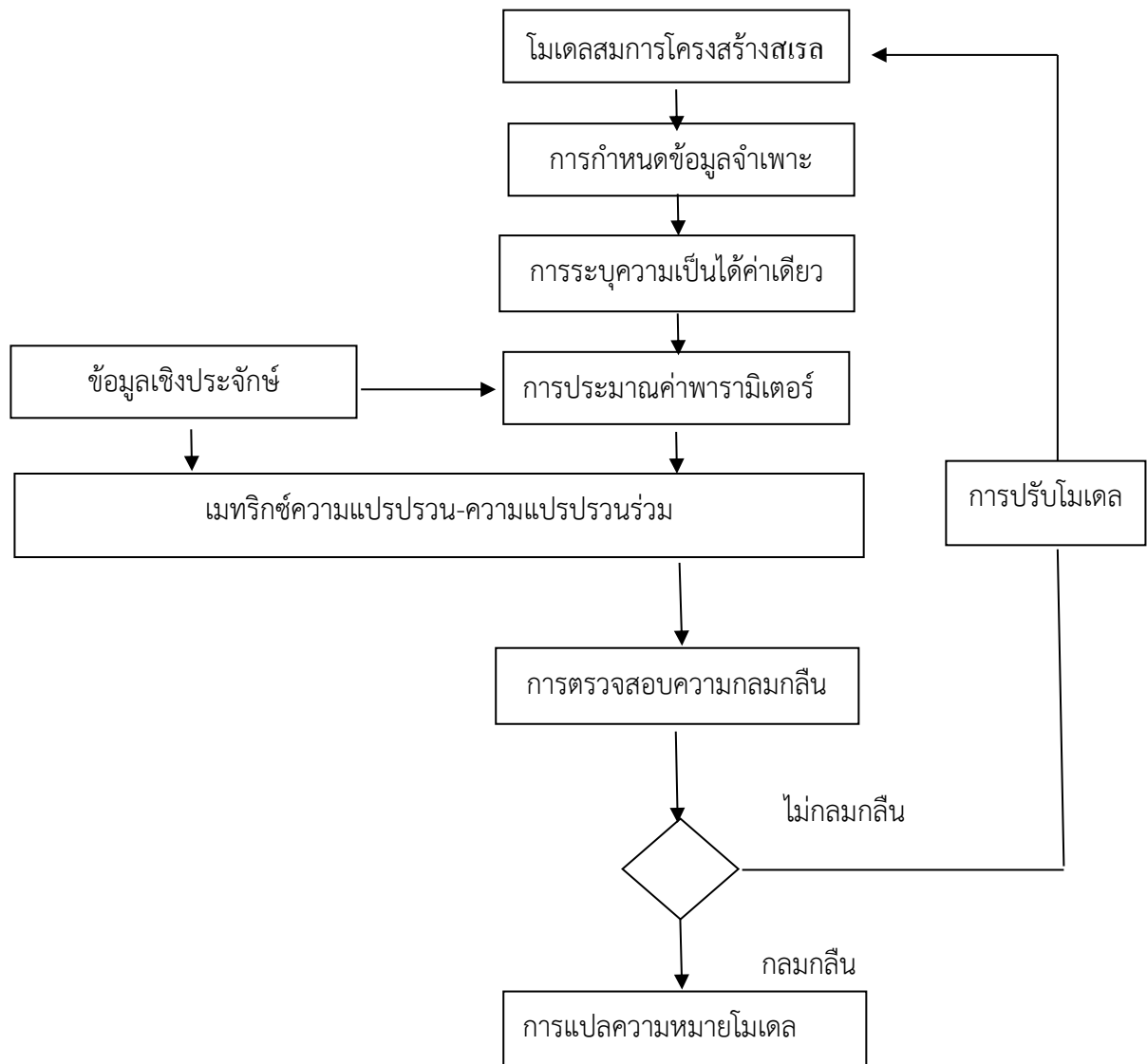
6. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรสูงย่อมที่จะอุทิศแรงกายแรงใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลของงานออกมาดีที่สุดหรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดในทางกลับกันหากความผูกพันต่อองค์กรมีน้อย ผลของการปฏิบัติงานย่อมลดประสิทธิภาพหรือหย่อนสมรรถนะลง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยด้วยโมเดลสมการโครงสร้างมีลักษณะจำเพาะที่เด่นชัด คือโมเดลพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องมีทฤษฎีหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องรองรับอย่างดีพอ ดังนั้นขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างจึงต้องเริ่มจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องก่อนเสมอความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา จะทำให้ให้นักวิจัยสามารถพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัยได้เหมาะสม อีกทั้งยังช่วยให้นักวิจัยทราบว่าควรเลือกตัวแปรใดบ้างเข้ามาอยู่ในโมเดลและทำให้ทราบว่าตัวแปรที่เลือกมานั้นควรสร้างเครื่องมือวัดอย่างไร หลังจากศึกษาทฤษฎีดีพอแล้วจะสามารถนำตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและกำหนดเป็นโมเดลการวิจัยของนักวิจัยได้เมื่อนักวิจัยมีโมเดลสมมติฐานวิจัย ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอนคือ

1.การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Specification of the Model)

การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model) การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล (Parameter Estimation from the Model) การทดสอบเทียบความกลมกลืนหรือความสอดคล้อง (Goodness of Fit Test) ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลอิสระ งานขั้นนี้กล่าวได้ว่าเป็นการตรวจสอบความตรงของโมเดล (Model Validation) โดยใช้การเปรียบเทียบเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์และจากโมเดลอิสระ การปรับโมเดล (Model Adjustment) และการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนนี้ต่อเนื่องกันดังในภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ในภาพจะเห็นว่าเมื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลถ้าพบว่าไม่สอดคล้องนักวิจัยอาจปรับโมเดลและดำเนินการวิเคราะห์ที่ใหม่อีกรอบหนึ่งถ้าพบว่ามีความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลจึงจะแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542: 23-24)

2.การกำหนดค่าจำเพาะโมเดล (Model specification)

กำหนดโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลการวิจัย คือ การสรุปรวมกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษามาเสนอเป็นรูปแบบหรือโมเดลการวิจัยทั้งโมเดลการวัด (Measurement model) หรือโมเดลโครงสร้าง (Structural equation model) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีพื้นฐานจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงพึงตระหนักว่าโปรแกรมอาจไม่สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องมาอย่างไม่ถูกต้องเพราะการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลนั้นเป็นการพิจารณาความแตกต่างระหว่างความจริงกับรูปแบบจำลองตามทฤษฎีหากทฤษฎีไม่สอดคล้องกับความจริงการวิเคราะห์ข้อมูลก็จะมีดัชนีให้ทราบความไม่สอดคล้องดังกล่าว

3.การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the model)

การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลเป็นการศึกษาลักษณะของการกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ยังไม่ทราบค่าในโมเดลการวิจัยว่า เป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์หรือไม่เงื่อนไขในโมเดลสมการโครงสร้างมี 3 ประการ คือ เงื่อนไขจำเป็น เงื่อนไขพอเพียง และเงื่อนไขจำเป็นและพอเพียง ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542: 45-47)

3.1 เงื่อนไขจำเป็นของการระบุได้พอดี (Just identified model) โมเดลจะเป็นโมเดลระบุได้พอดีต้องมีเงื่อนไขจำเป็น คือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง เงื่อนไขข้อนี้เรียกว่า กฎที่(t-rule) เป็นเงื่อนไขที่จำเป็น แต่ไม่พอเพียงที่จะระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล การตรวจสอบเงื่อนไขข้อนี้ทำได้สะดวก เมื่อใช้โปรแกรมเพราะผลการวิเคราะห์จะให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (t) และจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (N) ซึ่งนำมาคำนวณหาจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมได้ กฎที่กล่าวว่า โมเดลระบุค่าได้พอดีเมื่อ $t < (1/2)(N)(N+1)$

3.2 เงื่อนไขพอเพียงของการระบุได้พอดี เงื่อนไขพอเพียงสำหรับการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลมีหลายกฎแตกต่างกันตามลักษณะของโมเดล โดยมีกฎทั่วไปดังนี้

3.2.1 กฎสำหรับโมเดลที่ไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด เงื่อนไขพอเพียงได้แก่กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive rule) กล่าวว่า เมทริกซ์ BE ต้องเป็นเมทริกซ์ได้แนวทแยงและเมทริกซ์ PS ต้องเป็นเมทริกซ์แนวทแยง

3.2.2 กฎสำหรับโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เงื่อนไขพอเพียง ได้แก่กฎสามตัวบ่งชี้ (Three-indicator rule) กล่าวว่า สมาชิกในเมทริกซ์ LX จะต้องมีค่าไม่เท่ากับศูนย์อย่างน้อยหนึ่งจำนวนในแต่ละแถว องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อยสามตัว และเมทริกซ์ TD ต้องเป็นเมทริกซ์แนวทแยง

3.2.3 กฎสำหรับโมเดลที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด เงื่อนไขพอเพียงได้แก่กฎสองขั้นตอน (Two-step rule) กล่าวว่า ขั้นตอนหนึ่งให้นักวิจัยปรับโมเดลเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน กล่าวคือ รวมตัวแปรภายในและภายนอกเป็นชุดเดียวเสมือนว่าเป็นตัวแปรภายนอกอย่างเดียวเช่นในโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แล้วตรวจสอบโดยใช้กฎสามตัวบ่งชี้ หากพบว่าโมเดลระบุได้พอดี ให้ตรวจสอบขั้นตอนที่สองต่อไป ขั้นตอนที่สองให้นักวิจัยปรับโมเดลเป็นโมเดลที่ไม่มี ความคลาดเคลื่อนในการวัด กล่าวคือ เอาตัวแปรเฉพาะตัวแปรภายในมารวมเป็นชุดเดียวเสมือนว่าเป็นตัวแปรสังเกตได้ เช่นในโมเดลที่ไม่มี ความคลาดเคลื่อนในการวัดแล้วตรวจสอบโดยใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว

3.3 เงื่อนไขจำเป็นและพอเพียงของการระบุได้พอดี เงื่อนไขประเภทนี้เป็นเงื่อนไขที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับเงื่อนไขสองประเภทแรก เงื่อนไขข้อนี้กล่าวว่าโมเดลระบุได้พอดีต่อเมื่อสามารถแสดงได้โดยการแก้สมการโครงสร้างว่า พารามิเตอร์แต่ละค่าจะได้รับการแก้สมการที่เกี่ยวข้องกับความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของประชากร

4. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดล (Validation of the Model)

ขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลขั้นตอนหนึ่ง คือ การตรวจสอบความตรงของโมเดลลิสเรลที่เป็นสมมติฐานวิจัย หรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลหรือการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล มีค่าสถิติที่ช่วยการตรวจสอบ 5 วิธี ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 52-57)

4.1 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (Standard Errors and Correlations of Estimates) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมจะให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติที่ และสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณ ถ้าค่าประมาณที่ได้ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ และโมเดลการวิจัยอาจจะยังไม่ดีพอ ถ้าสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณมีค่าสูงมากเป็นสัญญาณแสดงว่าโมเดลการวิจัยใกล้จะไม่เป็นบวกแน่นอน (Non-positive definite) และเป็นโมเดลที่ไม่ดีพอ

4.2 สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple Correlations and Coefficients of Determination) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมจะให้ค่าสัมสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สำหรับตัวแปรสังเกตได้แยกทีละตัวและรวมทุกตัว รวมทั้งสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้างด้วย ค่าสถิติเหล่านี้ควรมีค่าสูงสุดไม่เกินหนึ่งและถ้ามีค่าสูงแสดงว่าโมเดลมีความตรง

4.3 ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit Measures) ค่าสถิติในกลุ่มนี้ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลเป็นภาพรวมทั้งโมเดล มิใช่เป็นการตรวจสอบเฉพาะค่าพารามิเตอร์แต่ละตัวเหมือนค่าสถิติสองประเภทแรก ในทางปฏิบัตินักวิจัยควรใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนตรวจสอบความตรงของโมเดลทั้งโมเดล แล้วตรวจสอบความตรงของพารามิเตอร์แต่ละตัวโดยพิจารณาค่าสถิติสองประเภทแรกด้วย เพราะในบางกรณีแม้ว่าค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนจะแสดงว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่อาจจะมีพารามิเตอร์บางค่าไม่มีนัยสำคัญก็ได้ นอกจากนี้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนยังใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบโมเดลที่แตกต่างกันสอง

โมเดลได้ด้วยว่าโมเดลใดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากัน ค่าสถิติในกลุ่มนี้มี 4 ประการ ดังต่อไปนี้

4.3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) ค่าสถิติไค-สแควร์เป็นค่าสถิติใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความถ่วงมีค่าเป็นศูนย์ การคำนวณค่าไค-สแควร์คำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าของฟังก์ชันความถ่วง ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าสูงมากแสดงว่าฟังก์ชันความถ่วงมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยังมีค่าใกล้ศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การใช้ค่าสถิติไค-สแควร์เป็นค่าสถิติวัดระดับความถ่วงต้องใช้ด้วยความระวัง เพราะข้อตกลงเบื้องต้นของค่าสถิติไค-สแควร์มีอยู่ 4 ประการ คือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้เมทริกซ์ ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมในการคำนวณ 3) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ เพราะฟังก์ชันความถ่วงจะมีการแจกแจงแบบไค-สแควร์ต่อเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่เท่านั้น และ 4) ฟังก์ชันความถ่วงมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบไค-สแควร์

4.3.2 ดัชนีวัดระดับความถ่วง (Goodness of fit index : GFI) ดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 เป็นค่าที่ไม่ขึ้นกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แต่ลักษณะการแจกแจงขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความถ่วงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.3.3 ดัชนีวัดระดับความถ่วงที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index : AGFI) เป็นการนำดัชนี GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ รวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ค่าดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับดัชนี GFI

4.3.4 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root mean square residual : RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความถ่วงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล 2 โมเดล ที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ค่าดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความถ่วงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.4 การวิเคราะห์เศษเหลือความคลาดเคลื่อน (Analysis of Residuals) ในการใช้โปรแกรมนี้วิจัยควรวิเคราะห์เศษเหลือควบคู่ไปกับดัชนีตัวอื่นๆ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคลาดเคลื่อนมีหลายแบบ แต่ละแบบใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบความถ่วงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

4.4.1 เมทริกซ์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนในการเทียบความถ่วง (Fitted Residuals Matrix) หมายถึง เมทริกซ์ที่เป็นผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma โปรแกรมจะให้ค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ ผลหารระหว่างความคลาดเคลื่อนกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความคลาดเคลื่อนนั้น ถ้าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูล ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานไม่ควรมีค่าเกิน 2.00 ถ้ายังมีค่าเกิน 2.00 ต้องปรับโมเดล นอกจากจะให้ค่าความคลาดเคลื่อนแล้ว โปรแกรมให้แผนภาพต้น-ใบ (stem and leaf plot) ของความคลาดเคลื่อนด้วย

4.4.2 คิวพล็อต (Q-Plot) เป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ (Normal quantiles) ถ้าได้เส้นกราฟมีความชันมากกว่าเส้นแท่ง

มุมมองอันเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.5 ดัชนีดัดแปรโมเดล (Model Modification Indices) ดัชนีตัวนี้เป็นประโยชน์มากในการปรับโมเดล ดัชนีดัดแปรโมเดลเป็นค่าสถิติเฉพาะสำหรับพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับเท่าใด-สแควร์ที่จะลดลงเมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น ข้อมูลที่ได้นี้เป็นประโยชน์มากสำหรับนักวิจัยในการตัดสินใจปรับโมเดลให้ดีขึ้น

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542: 238-245) กล่าวถึง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง สำหรับกลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่มนั้น โปรแกรมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่มพร้อมกันได้โดยอาจเป็นกลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเป็นการแบ่งกลุ่มตามตัวแปรจัดประเภท เช่น ตัวแปรเพศ ระดับการศึกษาคณะวิชา ฯลฯ หรือเป็นกลุ่มประชากรที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกัน แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มพหุนี้สามารถใช้ได้กับการวิจัยที่มีลักษณะเป็นการแบ่งกลุ่มทุกประเภท โดยมีเงื่อนไขว่าหน่วยตัวอย่างทุกหน่วยต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มใดเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น ไม่สามารถเป็นสมาชิกร่วมกับกลุ่มอื่นได้ (Mutually exclusive) การวิเคราะห์กลุ่มพหุมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ ตรวจสอบว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual framework) ที่นักวิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎีนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ถ้ามีความสอดคล้องกลมกลืนกันก็จะสามารถนำโมเดลที่ตรวจสอบแล้วไปอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์กลุ่มพหุนี้ คือ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม โดยมีการกำหนดเงื่อนไขบังคับ (Constraints) ให้โมเดลสมการโครงสร้างที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยมีลักษณะเป็นแบบเดียวกันก่อนนำโมเดลไปตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าผลวิเคราะห์ที่ได้พบว่าค่าไค-สแควร์ในการทดสอบความกลมกลืนมีค่าต่ำกว่าค่าวิกฤตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าโมเดลที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกกลุ่ม และโมเดลมีลักษณะเป็นแบบเดียวกัน เรียกว่า โมเดลอิสระไม่แปรเปลี่ยน หรือมีความยั่งยืนระหว่างกลุ่ม (Invariance across groups) การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างกลุ่มเป็นการทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า โมเดลมีเมทริกซ์พารามิเตอร์ไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มประชากร ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบในภาพรวมทุกกลุ่ม เรียกว่า ค่าไค-สแควร์รวม (Overall chi-square) หากค่าไค-สแควร์รวมมีค่าต่ำกว่าค่าวิกฤตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือโมเดลในภาพรวมของกลุ่มประชากรทุกกลุ่มไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังมีค่าดัชนีที่ควรนำมาพิจารณาร่วม ได้แก่ ดัชนี GFI ดัชนี RMSEA ดัชนี RMR และดัชนี Critical N เป็นต้น

เมทริกซ์พารามิเตอร์ในโมเดลทั้งหมด 8 เมทริกซ์ การตั้งสมมติฐานทางสถิติในการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลอิสระระหว่างกลุ่ม สามารถตั้งสมมติฐานทางสถิติในการทดสอบได้หลายสมมติฐานตามจำนวนเมทริกซ์พารามิเตอร์ วิธีการตั้งสมมติฐานนิยมตั้งเป็นชุด (Family of hypotheses) เรียงกันตั้งแต่สมมติฐานที่มีเงื่อนไขบังคับน้อยที่สุดจนถึงมีเงื่อนไขบังคับมากที่สุด และ

ทำการทดสอบเรียงไปตามลำดับแบบเป็นเชิงชั้นลดหลั่น (Hierarchical testing) การตีความหมายผล การทดสอบตีความจากผลการทดสอบค่าไค-สแควร์รวม สำหรับสมมติฐานแต่ละข้อและตีความหมาย ผลต่างระหว่างค่าไค-สแควร์และตีความหมายเช่นเดียวกับการตีความหมายค่าไค-สแควร์ทั่วไป สรุปได้ ว่าผลต่างของค่าไค-สแควร์รวมระหว่างสมมติฐานข้อ 1 และ 2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติด้วย แสดงว่า การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลตามสมมติฐานข้อ 1 และ 2 เป็นโมเดลไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างกลุ่ม

1. หลักการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

การวิเคราะห์ประกอบด้วย การทดสอบรูปแบบโมเดล (Model form) และการทดสอบ ค่าพารามิเตอร์ (Parameter) ว่ามีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มประชากรหรือไม่ การทดสอบความ ไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลเป็นการทดสอบว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ของกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่มประกอบด้วยจำนวนตัวแปรในโมเดลรูปแบบลักษณะโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นแบบเดียวกันทุกกลุ่มเมทริกซ์พารามิเตอร์ทั้ง 8 เมทริกซ์ มีขนาดของ เมทริกซ์เท่ากัน มีรูปแบบเมทริกซ์ (Matrix form) และสถานะเมทริกซ์ (Matrix mode) เป็นแบบ เดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยใช้เฉพาะการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลของกลุ่มตัวอย่างแต่ละ กลุ่มในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในโมเดล เป็นการทดสอบต่อจากการ ทดสอบไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล หากยังไม่ทราบว่ารูปแบบโมเดลไม่แปรเปลี่ยนไม่ควรทำการ ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ หลังจากทราบว่าเมทริกซ์ พารามิเตอร์ทั้ง 8 เมทริกซ์มี รูปแบบเมทริกซ์และสถานะเมทริกซ์เป็นแบบเดียวกันในทุกกลุ่มประชากรแล้ว จึงทำการทดสอบ ค่าพารามิเตอร์ในแต่ละเมทริกซ์มีค่าเท่ากันทุกกลุ่มประชากร โดยจะทำการทดสอบความไม่ แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์พารามิเตอร์ที่มีความเข้มงวดน้อยที่สุด (Least restriction) ไปจนถึงทดสอบ ความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์พารามิเตอร์ที่มีความเข้มงวดมากที่สุด (Most restriction) ตัวอย่างเช่น การทดสอบ 2 กลุ่ม มีสมมติฐานที่เข้มงวดน้อยที่สุด คือ สมมติฐานเกี่ยวกับน้ำหนัก องค์ประกอบดังนี้

$$1. H_0 \text{ สำหรับ: } \Lambda x(1) = \Lambda x(2)$$

$$\Lambda y(1) = \Lambda y(2)$$

สมมติฐานการทดสอบต่อไป เป็นสมมติฐานที่รวมสมมติฐานในข้อ 1 กับการทดสอบ สมมติฐานเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนในโมเดลการวัดดังนี้

$$2. H_0 \text{ สำหรับ } \Lambda \text{ และ } \theta : \Lambda x(1) = \Lambda x(2)$$

$$\Lambda y(1) = \Lambda y(2)$$

$$\theta x(1) = \theta x(2)$$

$$\theta y(1) = \theta y(2)$$

สมมติฐานสำหรับการทดสอบต่อไป เป็นการทดสอบสมมติฐานในข้อ 2 รวมกับการทดสอบ สมมติฐานเกี่ยวกับพารามิเตอร์ อิทธิพลจากตัวแปรเหตุไปหาตัวแปรผล หรือพารามิเตอร์ในเมทริกซ์ BE และ GA ดังนี้

3. H_0 สำหรับ $\Lambda, \theta, \beta, \Gamma : \Lambda x(1) = \Lambda x(2)$

$$\Lambda y(1) = \Lambda y(2)$$

$$\theta x(1) = \theta x(2)$$

$$\theta y(1) = \theta y(2)$$

สมมติฐานสุดท้ายสำหรับการทดสอบ เป็นการทดสอบสมมติฐานในข้อ 3 รวมกับการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับพารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่เหลือ คือ เมทริกซ์ PH และ PS ดังนี้

4. H_0 สำหรับพารามิเตอร์รวม 8 เมทริกซ์

$$\Lambda x(1) = \Lambda x(2)$$

$$\Lambda y(1) = \Lambda y(2)$$

$$\theta x(1) = \theta x(2)$$

$$\theta y(1) = \theta y(2)$$

$$\beta(1) = \beta(2)$$

$$\beta(1) = \Gamma(2)$$

$$\Phi(1) = \Phi(2)$$

$$\Psi(1) = \Psi(2)$$

จะเห็นว่าสมมติฐานทั้งหมดเป็นชุดของสมมติฐานที่มีลักษณะลดหลั่นกัน (Hierarchical nested hypotheses) กล่าวคือ นอกจากทดสอบความมีนัยสำคัญของสมมติฐานในแต่ละข้อแล้ว ยังมีการทดสอบความแตกต่างระหว่างสมมติฐานแต่ละข้ออีกด้วย เช่น ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 และ 3 แล้วได้ค่าไค-สแควร์ นำค่าไค-สแควร์มาลบกัน ผลต่างที่ได้จะเป็นผลต่างที่มีการแจกแจงแบบไค-สแควร์ จะเป็นสถิติสำหรับการทดสอบนัยสำคัญของความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์ BE และ GA ที่เพิ่มขึ้นในการทดสอบ และยังเป็นการทดสอบความแตกต่างของความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลตามสมมติฐานข้อ 2 และ 3 ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไรสิ่งสำคัญในการทดสอบชุดของสมมติฐานนี้อีกประการหนึ่ง คือ สามารถทำการทดสอบทั้งในภาพรวมและทดสอบค่าพารามิเตอร์แต่ละค่าในเมทริกซ์แต่ละเมทริกซ์ หรือตามกลุ่มค่าพารามิเตอร์ที่นักวิจัยสนใจ กล่าวคือนักวิจัยอาจทำการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนเฉพาะบางค่าที่สนใจได้เช่น อาจกำหนดสมมติฐานที่ 4 สำหรับทดสอบเมทริกซ์ PH ดังนี้

$$\Phi_{11}(1) = \Phi_{11}(2)$$

$$\Phi_{31}(1) = \Phi_{31}(2)$$

$$\Phi_{33}(1) = \Phi_{33}(2)$$

นักวิจัยอาจสนใจทดสอบสมมติฐานว่ามีความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ Φ_{11} , Φ_{31} และ Φ_{33} เพียง 3 ค่าระหว่างกลุ่ม โดยไม่ทดสอบค่าพารามิเตอร์ที่เหลือ Φ_{12} , Φ_{22} และ Φ_{32} จะต้องเท่ากันทุกกลุ่ม

สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลมีการทดสอบโดยการกำหนดสมมติฐานเป็นชุดของสมมติฐานที่มีลักษณะซ้อนกันเป็นระดับลดหลั่น ดังนี้

1. $H_{0(s)}$ สำหรับเมทริกซ์สหสัมพันธ์หรือเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม

(อาจไม่ทดสอบก็ได้)

2. $H_0(\text{Form})$ สำหรับรูปแบบโมเดล (Model form)
3. $H_0(\Lambda)$ สำหรับน้ำหนักองค์ประกอบ และสมมติฐานข้อ 2
4. $H_0(\Lambda, \theta)$ สำหรับพารามิเตอร์ของเทอมความคลาดเคลื่อน และสมมติฐานข้อ 3
5. $H_0(\Lambda, \theta, \beta, \Gamma)$ สำหรับเส้นทางอิทธิพล และสมมติฐานข้อ 4
6. $H_0(\Lambda, \theta, \beta, \Gamma, \Phi, \Psi)$ สำหรับพารามิเตอร์ในเมทริกซ์ PH, PS และสมมติฐานข้อ 5

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ แยกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การวิเคราะห์กลุ่มพหุไม่มีการกำหนดเงื่อนไขบังคับ

ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่มโดยใช้โปรแกรมเพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลแต่ละกลุ่มประชากรแยกกัน และเพื่อทดสอบว่าโมเดลในแต่ละกลุ่มประชากรนั้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยดูจากค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit indices) ของการทดสอบทุกกลุ่มประชากรที่เป็นภาพรวม ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนรวม (Overall goodness of fit index) ได้มาจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืนจากกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่มรวมกัน ถ้าผลการวิเคราะห์ได้ค่าไค-สแควร์รวมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติหมายความว่า โมเดลของแต่ละกลุ่มประชากรมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกกลุ่ม แต่ถ้าค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลของกลุ่มประชากรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่าโมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว นักวิจัยจะต้องทำการปรับโมเดลแล้ววิเคราะห์ใหม่ เพื่อให้โมเดลปรับแก้ที่มีลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งทำได้โดยใช้ข้อเสนอแนะที่ได้จากโปรแกรมในส่วนของ Modification indices หรือปรับแก้ตามข้อสังเกตของนักวิจัยเองบนพื้นฐานทฤษฎี เมื่อได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วจึงทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการวิเคราะห์กลุ่มพหุที่มีการกำหนดเงื่อนไขบังคับต่อไป

2.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์กลุ่มพหุที่มีการกำหนดเงื่อนไขบังคับ

ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่มที่มีการกำหนดเงื่อนไขบังคับเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่ม โดยต้องทำการวิเคราะห์หลายครั้งตามจำนวนสมมติฐานที่ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบ เช่น ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบสมมติฐานที่เป็นชุดของสมมติฐานซ้อนกันเป็นระดับลดหลั่น หลักการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลซึ่งมีสมมติฐานรวม 8 สมมติฐาน ก็ต้องทำการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้รวม 6 ครั้ง ซึ่งจะได้ค่าประมาณพารามิเตอร์ และดัชนีวัดระดับความกลมกลืน 6 ชุด โดยผู้วิจัยต้องทำการตีความหมายว่าโมเดลมีความไม่แปรเปลี่ยนอย่างไรระหว่างกลุ่มประชากรในการทดสอบแต่ละครั้ง

2.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์สรุป

การวิเคราะห์ขั้นตอนนี้เป็นการคำนวณหาผลต่างดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่ 2 ระหว่างคู่ที่มีเงื่อนไขบังคับน้อยกับมีเงื่อนไขบังคับมากนำผลต่างของดัชนีวัดระดับความกลมกลืนมาตีความหมายสรุปผลการวิเคราะห์ทั้งหมดต่อ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542: 238-245)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยาพร ห่องแสง (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง และรายด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุภาวดี ธีระกร (2553) การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมด้านพนักงานพอใจในนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง และความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรโดยรวมด้าน พนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

วุฒิชัย ใจสงค์ (2556) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้บริหาร คุณลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอดีต ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปโดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ยุรดา อรรถธสาร (2552) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์กร คุณลักษณะของครู และการจัดการความรู้ของครู และศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์กร และคุณลักษณะของครู โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จากการวิจัยพบว่าการศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนระดับบรรยากาศองค์กรโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ทุกด้าน สำหรับระดับคุณลักษณะของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน

สรารุช สว่างวงษ์ (2550) อิทธิพลของบรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่ต่อ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานใน บริษัท โตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงบรรยายมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาระดับบรรยากาศองค์กรระดับความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า มีระดับบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและค่าสหสัมพันธ์ภายในของปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในบริษัท โตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า บรรยากาศองค์กร และความผูกพันองค์กร โดยรวม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยรวมในทิศทางบวก ($r=0.266, 408, p < .05$) ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พบว่า อายุ ประสบการณ์ทำงาน มีผลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ยกเว้น เพศ ระดับการศึกษา ไม่มีผลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน บรรยากาศการที่แตกต่างกันมีผลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พบว่า บรรยากาศองค์กรมีผลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานยกเว้นด้านรางวัลและผลตอบแทน และได้สมการถดถอยพหุคูณดังนี้ $\hat{Y} = 3.3.067 + .188$ (ด้านโครงสร้าง) $+ .98$ (ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน) และด้านความผูกพันองค์กร ด้านอารมณ์ การลงทุน และหน้าที่ มีผลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน และได้สมการถดถอยพหุคูณดังนี้ $\hat{Y} = 3.105 + .282$ (ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์)

รัตนชัย เดียววิเศษ. (2554) ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์.พบว่า

1.บุคลากรมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศองค์กรในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านความพร้อมทางกายภาพด้านความก้าวหน้าและพัฒนาบุคลากร และด้านค่าจ้างและสวัสดิการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

2.บุคลากรชายและบุคลากรหญิง มีความพึงพอใจต่อบรรยากาศองค์กรในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบว่าแตกต่าง

3.บุคลากรที่มีประโยชน์ในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อบรรยากาศองค์กรสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544) ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาผลการศึกษาค้นคว้า มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2. ครูผู้สอนประเมินว่า บรรยากาศเปิดขององค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ มีจำนวนใกล้เคียงกัน

3. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ ผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนด้านความทุ่มเทต่ำ ที่สุด

4. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์กรส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อ องค์กรของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนได้ ร้อยละ 38.59

พิชญาภา อินทรนัฐ(2550) พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศ องค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะทางจิต มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ .12 โดยลักษณะทางจิตสามารถ อธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำได้ร้อยละ 5 บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อ พฤติกรรมผู้นำเท่านั้น .15 มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบเท่ากับ .32 มีอิทธิพล ทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่มเท่ากับ .23 พฤติกรรมผู้นำอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ21 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ อธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมความรับผิดชอบเท่ากับ .43 โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมความรับผิดชอบได้ร้อยละ 39 พฤติกรรมความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่มเท่ากับ .55 โดยพฤติกรรม ความรับผิดชอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของกลุ่มได้ร้อยละ 48 และพบว่า อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ พฤติกรรม ความรับผิดชอบ ($\beta = 0.05$) รองลงมาคือ บรรยากาศองค์กร ($\beta = 0.49$)แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\beta = 0.24$) และพฤติกรรมผู้นำ ($\beta = 0.07$) ตามลำดับ

2. โมเดลเชิงสาเหตุ - ผล ของกลุ่มเพศชายมีความกลมกลืน แต่กลุ่มเพศหญิงไม่กลมกลืน เพศชาย พบว่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมาก ที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ($\beta = 0.56$)รองลงมาคือ พฤติกรรมความรับผิดชอบ ($\beta = 0.52$) แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\beta = 0.16$) ตามลำดับ

3. แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระสองตัว แปรพร้อมกันคือ บรรยากาศองค์กร กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เมื่อพิจารณาตามตัวแปรอิสระสอง ตัวในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วมสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้ บรรยากาศองค์กรสูงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัว แปรอิสระสองตัวพร้อมกัน คือ บรรยากาศองค์กร กับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จเมื่อพิจารณาตาม ตัวแปรอิสระสองตัวในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำลำดับรับ

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาธิต รื่นเรใจ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่าโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ดีโดยพิจารณาจากอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.39 ดัชนี GFI เท่ากับ 0.93 ดัชนี AGFI เท่ากับ 0.90 ค่า Standardized RMR เท่ากับ 0.05 ดัชนี CFI เท่ากับ 0.99 และค่า RMSEA = 0.03 ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงตามความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ลักษณะบุคคลด้านจิตวิสัย ลักษณะบุคคลด้านจิตวิสัย ความเชื่อถือระหว่างบุคคล การรับรู้ในบทบาทและบรรยากาศในโรงเรียน

ณรงค์ องค์ประเสริฐ (2549) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรโรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้านคือ ด้านการแสดงตน ด้านความเกี่ยวข้องกับงาน ด้านความภักดี และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรโรงเรียนครู โดยรวมและจำแนกตามสถานที่ตั้งโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1. ทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีอยู่ในระดับมาก 2. ความผูกพันต่อองค์กร โรงเรียนของครูทั้งโดยรวมและรายด้าน การแสดงตนด้านความเกี่ยวข้องกับงาน และด้านความภักดีอยู่ในระดับมาก 3. ทักษะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล โดยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันทั้ง 3 ด้าน แต่ทักษะด้านความคิดรวบยอด และด้านเทคนิควิธี มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความเกี่ยวข้องกับงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนนอกเขตเทศบาลทักษะผู้นำทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทั้ง 3 ด้าน

วีระชาติ สุพิพัฒน์ (2550) ได้ศึกษาความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของภาครัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของครูจำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่หากพิจารณาตามประเภทของโรงเรียน พบว่า มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียน ด้านการบริหารทั่วไปเท่ากันที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน การบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียน กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขจรศักดิ์ สุขพัฒน์ (2547) ได้ศึกษาความพึงพอใจในสวัสดิการและความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทไทยลอยเต้ จำกัด ผลการวิจัยพบว่าพบว่า ความพึงพอใจในสวัสดิการที่เป็น

ตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงินด้านงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกต่อองค์กร

ศิริพร นาคสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจาก ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ .83 ท็องศาอิสระ เท่ากับ .99 มีค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ .87 ดัชนี GFI เท่ากับ .99 ดัชนี AGFI เท่ากับ .96 ดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ค่า SRMR เท่ากับ .00 และค่า RMSEA เท่ากับ .00 ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 68 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และคุณภาพการทำงาน

ลัดดา สัจพันโรจน์ (2545) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ในทัศนคติของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียกริ่ง แอ๊ด คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน).ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรรณนีย์ สุขวิบูลย์ (2548) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรทั้ง 9 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบและความท้าทาย ความอบอุ่น การสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเสียใจมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้ง 5 ด้าน คือ ลักษณะ งานที่ทำ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

หทัยชนก บุญมาก (2555) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์กรโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) และด้านการจิตใจ (X_2) สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ ดังนี้ $y = a + X_3 + X_2$ และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ $Z = X_3 + X_2$ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 56

เอกพล อินทรพิชัย (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรโรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหาร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษชลบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.55$) และเมื่อจำแนกรายด้านพบว่า

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร เรียงลำดับตามค่าสหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ($r = 0.57$) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($r = 0.49$) ด้านความมีбарมี ($r = 0.45$) และด้านการตั้งใจ

ทัศนีย์ ปาละ(2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

สุมาลี หวานสนิท (2551) ได้ศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสิด พิบูลบำเพ็ญ มหาวิทยาลัยบูรพาผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนสาธิต พิบูลบำเพ็ญ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันสูงกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

อรรวรรณ เหมนวนล (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกมลลาไสยผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกมลลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $< .001$ ($r = .78$)

อันชิษฐา ร่มรื่น (2552) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตกับพนักงานสำนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า

1.พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตกับพนักงานสำนักงาน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรไม่แตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ 0.05

2.การรับรู้บรรยากาศองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตกับพนักงานสำนักงาน

3.พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตกับพนักงานสำนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ 0.05

วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์. (2548) ได้ศึกษาด้านการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งผลการวิจัยพบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศด้านโครงสร้างองค์กร ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านลักษณะงาน ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพในหน่วยงาน และด้านค่าตอบแทน แตกต่างกัน พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกัน พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แตกต่างกัน พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน

แตกต่างกัน และการรับรู้บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก

ศิริเพ็ญ อรัญศิริ (2550) ได้ศึกษาด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของห้องสมุดสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของห้องสมุดสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

พัชรี ปัญญาเลิศศรีธธา (2548) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำและสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

มณิรัตน์ ราศีจันทร์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองชลบุรี ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานของข้าราชการสาธารณสุขสังกัดสาธารณสุขอำเภอเมืองชลบุรี ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .01

ยุพดี ดิอินทร์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่การเงิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

รพีพรรณชาติหาญ (2550) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารกับมิติบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารกับมิติบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1.ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. บรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละมิติ ในอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างมาก 5 มิติ ได้แก่ มิติขวัญ มิติสัมพันธ์ มิติผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับน้อย 3 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรคและมิติดำเนิน

3.ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 มีความสัมพันธ์กับมิติบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐชานนท์ ทิพยมนตรี (2551) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เครื่องข่ายการศึกษาวังจันทร์

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์ (2554) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC ที่มีนโยบายด้านความหลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กร พัฒนาธรรม ABC และค้นหาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กรพัฒนาธรรม ABC โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง และพนักงานในองค์กร จากการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรพัฒนาธรรมที่อยู่ในระดับสูงคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป รูปแบบภาวะผู้นำบารมี และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน สำหรับความผูกพันของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรมพบว่ามีความผูกพันองค์กรอยู่ในระดับสูง ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 6 ปัจจัย คือ เพศ อายุ ตำแหน่ง สัญชาติ การศึกษา และจำนวนปีที่ทำงานในองค์กรนั้นมีสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC โดยปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อความผูกพันด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำบารมีและผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทั้งสามด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์องค์กรด้านทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC

เอื้ออัมพร ทิพย์ทิฆัมพร (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาใน 2 ประเด็น คือ สถานภาพของพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ครู การพัฒนาวิชาชีพครู ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของครู และปัจจัยที่มีผลต่อมิติความผูกพันในการสอน มิติความผูกพันต่อนักเรียนและมิติความผูกพันกับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผสมการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ครู การพัฒนาวิชาชีพครู ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของครู มีพอสมควร ปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัว คือ พฤติกรรมการบริหารงานแบบสั่งการ การเสริมสร้างความเข้มแข็งที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การพัฒนาวิชาชีพครูแบบส่วนบุคคล และความพึงพอใจในกายแบบภายใน โดยตัวแปร 2 ตัวแรกส่งผลในเชิงลบ ส่วนตัวแปร 2 ตัวหลังส่งผลใน

เชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในงานยังส่งอิทธิพลโดยตรงและมากที่ต่อความผูกพันในการสอน ความผูกพันต่อนักเรียนและความผูกพันกับโรงเรียน ขณะที่การพัฒนานาวิชาชีพรูส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของครูทั้ง 3 มิติดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ได้พบข้อแตกต่างชัดเจนระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูเป็นอย่างดี แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณกลับพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานแบบสนับสนุนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อความยึดมั่นผูกพันของครูในทางอ้อมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

สุนีย์ เวชพราหมณ์ (2546) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในด้านอายุ ประสบการณ์ทำงานเจตคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ ความพึงใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในที่ทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย และหาค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยแต่ละด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ทำงาน เจตคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ ความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในที่ทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. น้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนดินของปัจจัยด้านเจตคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงานขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในที่ทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านอายุ และประสบการณ์ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อุทุมพร รุ่งเรือง (2555) ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก โดยกำหนดความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็กผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับพึงพอใจมาก และเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายการบริหารบริษัท ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับพึงพอใจมากส่วนด้านระบบผลกระทบผลตอบแทนอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง

2. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับความผูกพันมาก และเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม และด้านทัศนคติพนักงานมีความผูกพันมาก ส่วนด้านพฤติกรรม อยู่ในระดับความผูกพันปานกลาง

พระมหาจิตนเรศ วุฑฒิมโน (2556) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานีผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี โดยรวมทุกด้าน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2556) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย ซึ่งมีกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยมาจากทฤษฎีแนวคิด The Meso Paradigm ด้วยการบูรณาการปัจจัยในระดับจุลภาค (Micro) และมหภาค (Macro) เพื่ออธิบายพฤติกรรมองค์กรในงานวิจัยตลอดจนทฤษฎีและหลักการที่สำคัญทางจิตวิทยาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 596 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามประเภทของมหาวิทยาลัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวัดชนิดมาตรประเมินค่าในการวัดเพื่อทดสอบสมมติฐานของโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุตัวแปรในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย 1) การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 2) กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล 2 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน 3) กลุ่มปัจจัยด้านองค์กร 2 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ และ 4) กลุ่มตัวแปรชีวสังคมภูมิหลังของนักศึกษา โดยผลการวิจัยที่สำคัญ ได้แก่ แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ภายหลังการปรับแก้แบบจำลองพบว่า มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 32.34, $df=37$ ($p = .69$), SRMR = .01, RMSEA = .00, GFI = .99 ดัชนี CFI = 1.00, AGFI = .98 และ $\chi^2 / df = 0.874$ โดยพบว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และทั้ง ตัวแปรความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ นอกจากนี้ โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ยังแสดงให้เห็นด้วยว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและแนวทางการปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมาก จะมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมากด้วย ซึ่งส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์กรในที่สุดโดยตัวแปรเชิงเหตุในโมเดล สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการได้ 39% พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่เป็นกลุ่มเสี่ยงเร่งด่วนที่ควรพัฒนา คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีการคงอยู่ในองค์กรในระดับต่ำได้แก่ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย

สายวิชาการเกษตร กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีรายได้น้อย กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่ไม่มีตำแหน่งด้านบริหาร กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่ไม่มีภาระในการใช้ทุน และกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่สังกัดในมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีปัจจัยปกป้องที่สำคัญตามลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน

นุรีมัน ดอเลาะ (2556) งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศ องค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นอาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 220 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จำแนกตามหน่วย งานที่สังกัด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามในรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t (t-test) การทดสอบค่า f (F-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลจากการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จำแนก ตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส ภูมิลำเนาและศาสนาที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 3) การรับรู้บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พิทยา โภคา (2553) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และอายุงานน้อยกว่า 3 ปี มีปัจจัยลักษณะงานปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ที่แตกต่างกันมีระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของปัจจัย ลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านงานที่ทำทำย ด้านงานที่หลากหลาย ด้านความประจักษ์ในงาน ด้านความมีอิสระในงาน ด้านผลป้อนกลับของงาน และด้านงานที่ต้องสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .558, .549, .564, .660, .634, .598$ ตามลำดับ) ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง (r

=.749 และ .726) ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ด้านการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านสิทธิความเป็นส่วนตัว ความให้เกียรติและนับถือ และด้านความสอดคล้องทางสังคม มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับสูง ($r = .789, .731, .753, .802, .725$ และ $.716$ ตามลำดับ) ยกเว้นด้านบูรณาการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .604$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทิพย์สุคนธ์ จงรักข (2557) อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา (1) ระดับของคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (2) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและ (3) อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (4) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 8 แห่งจำนวน 285 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์อิทธิพลและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.233 ถึง 0.698 ส่วนแบบจำลองโครงสร้างของปัจจัยอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย $df=67, p\text{-value}=0.121, GFI=0.962, RMSEA=0.027$ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยคุณลักษณะงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.69, 0.31 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วันัญญา อติศรพันธ์กุล(2556) ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำ กับความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่าง ใช้การหาค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 28 - 34 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี มีระดับเงินเดือน 15,001 - 30,000 บาท มีตำแหน่งผู้ปฏิบัติการ และมีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน และความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความมีอิสระในการตัดสินใจ และลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกแตกต่างกัน

ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเป็นเอกลักษณ์ของงาน พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน และลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องแตกต่างกันความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จของงาน พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคมมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความมีอิสระในการตัดสินใจ และลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคมแตกต่างกัน

จตุรัตน์ ถาวโร (2551) ศึกษานายที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการทำงาน ประชากรในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่พยาบาล และผู้ช่วยพยาบาลที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ อย่างน้อย 6 เดือน มีจำนวนประชากร รวมทั้งสิ้น 999 ราย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 286 ราย ได้มาโดยการสุ่มแบบเป็นระบบ (systematic random sampling) ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ส่วนสถิติวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล ซึ่งได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และหาตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) อายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) การมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์เชิงลบกับปัจจัยการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) เจตคติต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ปัจจัยการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) ตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ พบว่า ตัวแปรที่สามารถนำมาเป็นตัวพยากรณ์ คือ เจตคติต่อองค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.337 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าอำนาจการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.113 จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเฉพาะกลุ่มที่มีอายุในช่วง 23-31 ปี และมีระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี ทั้งนี้

เนื่องจากบุคคลในกลุ่มดังกล่าวน่าจะมีคามมุ่งมั่นในระดับสูง ซึ่งอาจสามารถหาตัวพยากรณ์ที่ดีที่สามารถทำให้บุคคลนั้นอยู่ในองค์กรได้ยาวนาน และหลักการบริหารงานในปัจจุบันถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่กับองค์กรได้นานและทำประโยชน์ให้กับองค์กรมานาน ดังนั้นในกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 32 ปีและมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ควรมีการศึกษาถึงแนวทางการเลื่อนระดับที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

นทียา สุพิพัฒน์ (2555) พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ความพึงพอใจใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory) ความผูกพันต่อองค์กรใช้ทฤษฎีของ อัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) กลุ่มตัวอย่างคือ ครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ที่เปิดสอนในระดับอนุบาลถึงประถมศึกษา ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน 158 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรแฝงที่เป็นปัจจัยความพึงพอใจที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 8 ตัวแปรได้แก่ ปัจจัยจูงใจ คือ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และการได้รับการยอมรับ และ ปัจจัยอนามัย ได้แก่ สวัสดิการ/รายได้ ความมั่นคง การบังคับบัญชา และนโยบายการบริหารผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดในด้านลักษณะของงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านสวัสดิการและรายได้อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู มีความผูกพันต่อองค์กรมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครูระดับปานกลางทุกด้านยกเว้นด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับต่ำ

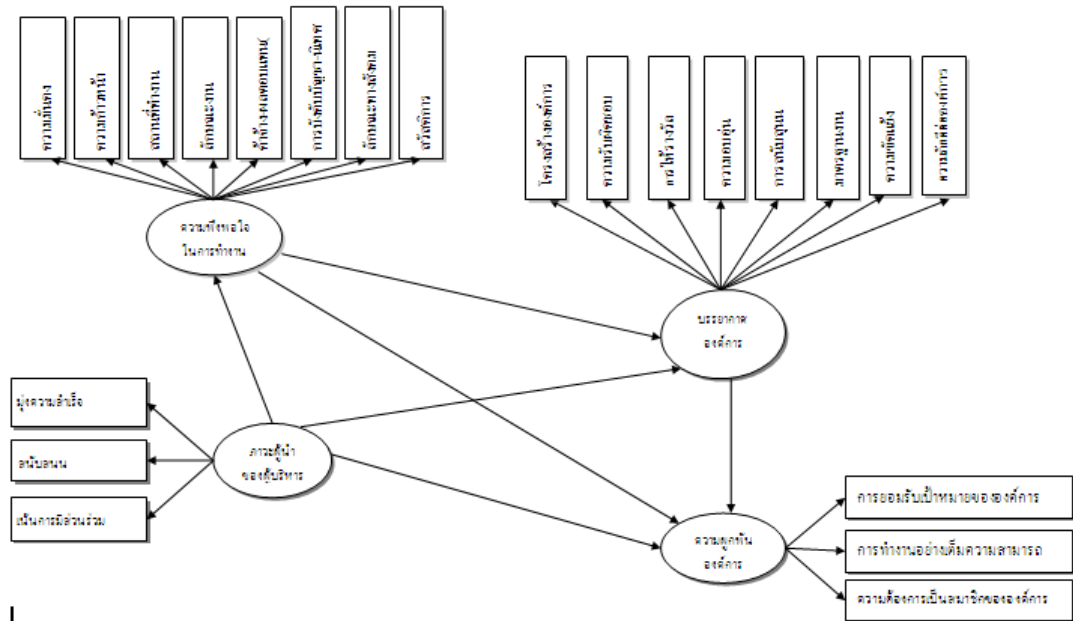
จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์ของตัวแปรดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดลสมมุติฐาน

ความสัมพันธ์ของตัวแปร	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
1.ความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร	1.ปิยพร ห่องแสง (2555) 2.สุภาวดี ชีระกร (2553) 3.วีระชาติ สุพิพัฒน์ (2550) 4.ขจรศักดิ์ สุขพัฒน์(2547) 5.พัชรี ปัญญาเลิศศรัทธา(2548) 6.มณีนรัตน์ ราศีจันทร์ (2550) 7.ยุพดี ตีอินทร์ (2547) 8.เอื้ออัมพร ทิพย์ทิฆัมพร(2554) 9.สุนีย์ เวชพราหมณ์ (2546) 10.อุทุมพร รุ่งเรือง (2555) 11.พระมหาจิตนเรศ วุฑฒิมโน (2556)
2.บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร	1.สราวุธ สว่างวงษ์ (2550) 2.สาธิต รื่นเรใจ (2549) 3.ลัดดา สัจพันธ์โรจน์. (2545) 4.อณชิษฐา รมรัตน์ (2552)
3.ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กร	1.ศิริพร นาคสุวรรณ (2548) 2.มธมนต์ แคนเทอร์เรนซ์ (2554) 3.บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2554)
4.ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงาน	1.วุฒิชัย ใจสงค์ (2556) 2.ณรงค์ องค์กรประเสริฐ(2549) 3.ณัฐชานนท์ ทิพย์มนตรี (2551)
5.ความพึงพอใจในการทำงานกับบรรยากาศองค์กร	1.รัตนชัย เดียวพิเศษ (2554) 2.วรรณทนี สุขวิบูลย์ (2548) 3.อรวรรณ เหมนวล (2554) 4.ศิริเพ็ญ อรัญศิริ(2550) 5.วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์ (2548)
6.ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร	1.ยุรดา อรรถธสาร (2552) 2.พิชญภา อินทรนัญ (2550) 3.หทัยชนก บุญมาก (2555) 4.รพีพรรณ ชาติหาญ (2550) 5.เอกพล อินทรพิชัย (2552) 5.ทัศนีย์ ปาละ (2554) 6.สุมาลี หวานสนิท (2551)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากตารางสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรผู้วิจัยสามารถนำมาเสนอโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2 โมเดลสมมุติฐานปัจจัยส่งผลความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิต