



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีแนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยได้แบ่งตามตัวแปรที่ใช้ศึกษา ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีและหลักการ

1. ทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ
 2. ทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
 3. ทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร
 4. ทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 5. ปัจจัยบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีและหลักการ

1. ทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

แนวความคิดของ เดฟ ฟรานซิส (Dave Francis, 1987) เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ คือ การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญมาก การสื่อสารเปรียบเหมือนสายเลือดในองค์การ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีความจำเป็นอย่างมากต่อองค์การ ดังคำกล่าวที่ว่า "องค์การ" หมายถึง การรวบรวมทรัพยากรภายในซึ่งถูกทำให้มีชีวิตชีวายิ่งขึ้นด้วยการสื่อสาร

นอกจากนี้ เดฟ ฟรานซิส (Dave Francis, 1987) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า องค์การบางแห่ง ประสบความสำเร็จมากกว่าองค์การอื่น ๆ เพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความสามัคคีของเจ้าหน้าที่ เพื่อรวบรวมความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว องค์การที่เข้มแข็ง และมีการตัดสินใจอย่างฉลาด สิ่งเหล่านี้ คือ วัตถุประสงค์ 4 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการ
ของ เดฟ ฟรานซิส (Dave Francis, 1987)

(1) การติดต่อสื่อสารเพื่อ ให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	(2) การติดต่อสื่อสารเพื่อ ก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน
(3) การติดต่อสื่อสารเพื่อคง ไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ	(4) การติดต่อสื่อสารเพื่อ การตัดสินใจที่ถูกต้อง

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์การ จุดประสงค์หลักที่สำคัญของแนวความคิดนี้คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์การแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 ความเอาใจใส่และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการเอาใจใส่และติดตามโลกภายนอกอย่างใกล้ชิด ทุกองค์การมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์การนั้น ๆ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแสวงหาโอกาส การระงับอุปสรรคต่าง ๆ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การ หากองค์การใดไม่มีการสื่อสารกับโลกภายนอก องค์การนั้นจะมีลักษณะเหมือนถูกตัดขาดออกไป ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์ประกอบข้อนี้ คือ ให้องค์การพยายามสร้างระบบเปิด ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา พนักงานทุกคนจึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกขององค์การอย่างใกล้ชิด

ทางด้านของผู้บริหารระดับสูง การหมั่นศึกษาสภาพแวดล้อม จะช่วยให้องค์การเผชิญกับโลกของการแข่งขันในอนาคตได้ ในด้านของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ

ช่างก็เช่นกันต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของเทคนิคใหม่ ๆ แนวความคิดใหม่ ๆ และการพัฒนาต่าง ๆ อยู่เสมอ

การติดต่อสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การจะมีลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง คือ องค์การจำเป็นต้องมีปฏิริยาและอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อว่าองค์การจะได้ใช้ประโยชน์จากเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

ความบกพร่องขององค์ประกอบในข้อนี้ จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การเอง กล่าวคือ ทำให้องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารอาวุโสต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์การทราบถึงลักษณะขององค์การ และนิยามให้ได้ว่าองค์การกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการและช่วยให้องค์การดำเนินต่อไปได้

องค์ประกอบสำคัญของการก่อให้เกิดเป้าหมายในอนาคต ได้แก่ การคล้อยแรงกระตุ้น การมองการณ์ไกล ความเข้าใจอย่างชัดเจน และการใช้วิจารณ์อย่างที่ดี หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว พนักงานในองค์การจะขาดการชี้นำที่เพียงพอ อยู่ไปอย่างไร้จุดหมาย และไม่มีแรงงูใจในการทำงาน เป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นขององค์การ

เป้าหมายในอนาคตขององค์การจะชี้ให้เห็นทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ และจะมีคุณค่าในการกำหนดนโยบายขององค์การ เป้าหมายอาจสามารถอธิบายให้ทราบได้โดยคำพูด แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเป้าหมายควรได้รับการกำหนดร่วมกัน จากผู้บริหารในทุก ๆ ส่วนขององค์การ

ความบกพร่องขององค์ประกอบในข้อนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านของการขาดเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกันของพนักงาน

1.3 การบริหารแบบงูใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถงูใจให้พนักงานทำตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสาร และมีทักษะในการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันทำงาน เพื่อแปลงเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดขึ้นจริง การงูใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรม ยกกระดับมาตรฐานและสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

ในเรื่องการสร้างแรงงูใจให้คนในองค์กรนี้ นักจิตวิทยาได้มีการสร้างเทคนิคเพื่อใช้สำหรับการงูใจไว้หลายเทคนิค ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างทักษะการบริหารที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม เทคนิคการงูใจจะไร้ผล หากไม่มีการกระตุ้นทางพฤติกรรม การใช้เรื่องเล่านิทานหรือตำนานจะมีประสิทธิผลในการงูใจมากกว่าการใช้คำพูดธรรมดา ผู้บริหารที่ต้องการบริหารแบบงูใจ จะใช้เครื่องมือทุก ๆ อย่างเพื่อช่วยในการจัดการของเขา

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การ คือการบริหารของผู้บริหารจะไม่งูใจผู้ได้บังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน พลังงานและความพยายามต้องถูกรวบรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้องคือ

2.1 กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอในการประสานและรวบรวมความพยายามขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์การจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์การ กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะต้องถูกนำมาใช้เพื่อรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์การ

ระดับความจำเป็นของการรวมความพยายามนี้ จะแบ่งตามขนาดขององค์การ และชนิดของงานที่องค์การนั้น ๆ จำเป็น องค์การเล็ก ๆ อาจถูกควบคุมและบริหารได้โดยผู้บริหารคนเดียวขณะที่องค์การใหญ่จำเป็นต้องใช้รูปแบบของการรวบรวมที่ละเอียดลออยิ่งขึ้น ซึ่งค่อนข้างจะซับซ้อนเพราะในองค์การที่มีการทำงานแบบประจำซ้ำซาก องค์การที่บริหารงานแบบมีอาชีพ องค์การที่แบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ และองค์การที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากเหล่านี้ จะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป มีกลไกที่แตกต่างกันหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การบังคับบัญชาโดยตรง จนถึงการบริหารแบบซับซ้อน องค์การใดหากขาดซึ่งกลไกที่มีประสิทธิผล ในการก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกันแล้ว องค์การนั้นจะไร้ประสิทธิภาพ เกิดการสูญเปล่า ผลการดำเนินงานไม่ดี ปรับตัวได้ช้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ และด้อยลงไปในที่สุด

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การ คือ ความพยายามของพนักงานที่จะไม่ถูกรวบรวมเข้าด้วยกัน

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์การสามารถช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปด้วยดี การวางผังสำนักงานจะส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของพนักงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะกระทบกระเทือนไปทั่วองค์การ การวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ราบรื่น รวมทั้งควรมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย ในองค์การหนึ่งปัญหาในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันถือเป็นเรื่องปกติ แต่การจัดผังสำนักงานและการรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย จะช่วยลดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการจัดผังสำนักงานได้

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ คือ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านผังสำนักงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสาร

2.3 การสั่งการจากเบื้องบน พนักงานควรได้รับข่าวสารข้อมูลที่เขาควรรู้เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น องค์การต่าง ๆ จะมีโครงสร้างขององค์การเป็นลำดับชั้น และอำนาจสั่งการจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะมีพวกผู้บริหารระดับอาวุโสเท่านั้นที่สามารถมองเป็นภาพรวมขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุม ตลอดจนการสั่งการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์การอีกด้วย

การสื่อสารจากเบื้องบนจะช่วยให้องค์การถูกควบคุมโดยแผนปฏิบัติงาน ข้อบังคับของนโยบายบริษัท การไหลของข้อมูลข่าวสารจากเบื้องบนอาจทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งคือตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน การแจ้งผ่านสื่อมวลชน และใช้ผ่านทาง การอบรมหรือการสั่งสอน

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้านการสื่อสารจากเบื้องบนที่ไร้ประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ การให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อองค์การ มีวิธีการต่อต้านองค์การมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึง การที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว ถึงที่แต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ และอาจสร้างได้โดย

การพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ การมุ่งความสนใจในตัวเองมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจนี้ผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวเองได้โดยการประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารคนนั้นมีสิ่งเหล่านี้หรือไม่ คือ ความซื่อตรง ความสม่ำเสมอ การไม่เป็นคนเพื่อฝันมากเกินไป และการเป็นคนที่พูดอะไรแล้วทำตามสิ่งที่พูดอย่างถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งหากปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้แล้วจะสามารถสร้างความไว้วางใจในตัวเขาได้ ในทางตรงข้ามหากผู้บริหารก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในตัวขึ้นแล้ว จะเป็นการยากมากที่จะสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในแง่ของความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ

3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี อย่าให้มีการเลือกที่รักมักที่ชังต่อคนกลุ่มต่าง ๆ พนักงานทั่วไปมักถูกโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติต่อคนกลุ่มต่าง ๆ ในแง่ลบ การมีอคติเช่นนี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร องค์กรจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์กรมีการปฏิบัติต่อกันอย่างสุจริตธรรม โดยปกติอคติมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้านสีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม

อคติจะเป็นสิ่งที่ทำลายองค์การ เพราะจะทำให้สังคมในองค์กรห่างเหินกัน และลดความเห็นใจระหว่างพนักงานลง อคติมักได้รับแรงกระตุ้นมาจากความก้าวร้าวและความเกลียดชัง จึงมีผลกระทบในทางทำลายองค์การ เมื่อกลุ่มผู้ถูกกระทำมีการร้องเรียนต่อผู้บริหาร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้้องค์การเสียเวลา ผลประโยชน์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ถูกแบ่งแยกเป็นกลุ่ม ๆ โดยชั้นทางสังคมจะมีปัญหานี้มาก

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านนี้ทำให้พนักงานมีอคติต่อกัน

3.3 การร่วมมือร่วมใจ ให้พนักงานมีการทำงานประสานกันด้วยดี การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นมากในทุกหน่วยงานขององค์กร เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันพัฒนาแผนงานและสร้างจุดเด่นให้้องค์การร่วมกันด้วย

แต่ละคนในทีมงานจะทำงานต่างหน้าที่กันไป แต่พวกเขาจะมีความเคารพซึ่งกันและกัน และพนักงานที่ทำงานร่วมกันเหล่านี้จะได้รับการประสานงานโดยผู้บริหาร ที่มีทักษะในการประสานงาน

ทีมงานต้องหลีกเลี่ยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา เพราะความสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่ม จะทำลายการทำงานเป็นทีม โดยการทำให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือกันและปิดกั้นตัวเอง

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมที่สนับสนุนซึ่งกันและกันได้

4. การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นการใช้ความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ

4.1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่างๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน ข้อมูลต้องถูกรวบรวมและนำเสนอเพื่อการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ โดยปกติจะมาจากพนักงานเบื้องล่าง

ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับล่างด้วยเหตุผล 5 ประการ คือ

1. เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดดี จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคขององค์การ
 2. เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน
 3. เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์การ
 4. เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ทำมาจากภายนอก
 5. เพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจต่อข้อมูลที่สะท้อนกลับจากสิ่งต่างๆ รอบตัว
- หลักการข้างต้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเบื้องล่างมี 3 วิธี คือ
1. โดยการส่งผ่านข้อมูลตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
 2. โดยการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับพนักงานคนอื่น ๆ
 3. โดยการสำรวจ

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานไปยังผู้บริหาร

4.2 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุนและความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร วิธีการในการทำการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารสามารถถูกทำให้ล่าช้าและลดความมีประสิทธิภาพลงได้ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารที่วุ่นวายและสูญเปล่า จะก่อให้เกิดการเสียเวลาและสร้างความอึดอัดให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาทางในการขจัดความล่าช้า และสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารนี้ให้ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่มีการแก้ไขแล้วโอกาสที่ความล่าช้าและสูญเปล่านี้อาจเกิดขึ้นได้ง่ายมาก

องค์กรแต่ละแบบจะมีปัญหาในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกันไป ในโครงสร้างองค์กรแบบง่ายที่พนักงานรายงานต่อหัวหน้าโดยตรง มักจะไม่มีระเบียบวิธีการในการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ แต่ขณะเดียวกันในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ จะมีกฎระเบียบต่าง ๆ มากเกินไป ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ท้ายที่สุดผลที่เกิดขึ้น คือ องค์กรดังกล่าวจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความยากลำบากในการบริหาร มีองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากที่มีการแยกหน่วยงานภายในออกเป็น ส่วน ๆ เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารแต่ก็ยังไม่สำเร็จ โดยดูเหมือนว่าปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารยังเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์กรดังกล่าวอยู่

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรในด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์กรควรจะมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในด้านการพูด การเขียน ของพนักงานแต่ละคนถือเป็นพื้นฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิผล ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นแต่จะมีเหตุการณ์สุดวิสัยเกิดขึ้น

ทักษะในการติดต่อสื่อสารจะรวมถึง การรับรู้ที่ถูกต้อง การแสดงกิริยาตอบรับ การรู้จักฟังผู้อื่น การมีความเป็นผู้นำ การมีเหตุผล การรู้จักแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ การรู้จักให้คำปรึกษา การรู้จักติดต่อกับพนักงานที่เดือดร้อน การมีความสามารถในการฝึกอบรม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะในการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจา

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์กรในเรื่องของการขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ เดฟ ฟรานซิส (Dave Francis, 1987)

2. ทฤษฎี แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

2.1 นิยามความผูกพันต่อองค์การ

สตีลส์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1983: 442) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม พบว่าความหมายของความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ให้นิยามไว้ 2 แนวทางด้วยกันคือ :

แนวทางที่หนึ่ง ให้นิยามว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผลมาจากการกระทำในอดีต ถ้าบุคคลลงทุนลงแรงในองค์การ มีผลงานและไม่สามารถที่จะนำกลับคืนมาได้ บุคคลนั้นจะมีความผูกพันต่อองค์การ ดัง เช่นแนวคิดของเบคเคอร์ (Becker, 1960: 32-40 อ้างใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2538: 21) ที่เสนอแนวคิดความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการลงทุนที่เสี่ยงอย่างหนึ่งและได้เสนอทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย (Side-bet theory) อธิบายว่า การที่บุคคลเข้าทำงานในองค์การ จะต้องลงทุนลงแรงในหลายด้าน เช่น เวลา ความพยายาม เงิน ความรู้สึกต่าง ๆ ทูเหล่านี้จะสูญเปล่าไปเมื่อออกจากองค์การ หรือไม่มีสิ่งใดมาทดแทนการลงทุนในองค์การเดิมได้ คราวใดที่บุคคลยังขอมทุ่มเททุนเหล่านี้ เรียกว่า บุคคลนั้นมี ความผูกพันต่อองค์การและเป็นความผูกพันที่เรียกว่าต่อเนื่อง (Continuance Commitment) อันเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากเหตุผลเชิงเศรษฐศาสตร์ (Meyer and Natalic, 1984: 372-373)

แนวทางที่สอง นิยามความผูกพันต่อองค์การในเชิงทัศนคติและความรู้สึกที่มีต่อองค์การ เป็นการหล่อหลอมความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การซึ่งเรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) อันเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันเดียวกับกับองค์การ และเป้าหมายขององค์การตลอดจนปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายค่านิยมในแนวนี้ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ทั้งในเชิงทฤษฎีและการวิจัยก็คือ ค่านิยมของ เมาว์เดย์ พอร์เตอร์ และสตีลส์ (Mowday, Porter and Steers, 1982:17) ซึ่งกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์อันเข้มแข็งของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และความเกี่ยวข้องกับองค์การ ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของทัศนคติสามประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ขอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานในองค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ส่วน อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer, 1986) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมที่น่าสนใจ คือ แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวข้องกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม จากที่กล่าวมาจึงพอสรุปเป็นแนวความคิดใหญ่ ๆ ได้ 3 แนวทางคือ

1. **แนวความคิดในด้านพฤติกรรม (Behavior)** มองความผูกพันต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม มุ่งในด้านการทำงานเพื่อองค์การ มีความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากเขาต้องออกจากองค์การ ซึ่งผลเสียจะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้น และผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป

ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและอาจจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎีที่เรียกว่าทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย (Side-bet theory) ของเบคเคอร์ (Becker, 1960) โดยได้ใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple exchange paradigm ในการสร้าง side-bet theory ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือการพิจารณาความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบซึ่งนำหน้ากว่าถ้าหากเขาลาออกจากองค์การไป เขาจะสูญเสียอะไร เนื่องจากการที่คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า "กล้าได้กล้าเสีย" (Side-bet) ซึ่งอาจปรากฏในรูปของเวลา ค่าถึงกาย ค่าถึงสติปัญญาที่เสียไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสในการจะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลผู้นั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การในระยะยาว อาทิเช่น ป่าหนึ่งป่าอายุ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าวางลาออกไปก่อนครบกำหนดเวลาก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาไปโดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนเรานั้นได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การช้านานเท่าไร ก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้นนำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์การเพราะหากตัดสินใจลาออก ย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ (Becker, 1960; Buchanan, 1974; Hrebiniak และ Alutto, 1972; Salancik, 1977)

2. **แนวความคิดในด้านทัศนคติ (Attitude)** เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษามากกว่าแบบอื่น ๆ นักวิชาการกลุ่มนี้มองว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกรักของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความปรารถนาหรือต้องการที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เพื่อที่จะช่วยให้เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ (Hall, Schneider

และ Nygren 1970; Kanter, 1968; Porter, Steers; Mowday และ Bonlion, 1974; Sheldon, 1971; Steers และ Porter, 1983)

3. แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม โดยที่บุคคลรู้ดีว่าเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ เขาก็จะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ

การที่คนจะมีความผูกพันต่อองค์การก็อาจเนื่องมาจากทั้ง 3 สาเหตุ แต่ความสำคัญในแต่ละด้านอาจจะแตกต่างกันออกไป บางคนอาจมีความปรารถนาอย่างสูงที่จะอยู่กับองค์การโดยมีความจำเป็นเพียงเล็กน้อย ในขณะที่บางคนไม่มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การเลย แต่เนื่องจากความจำเป็นหรือการะผูกพัน ทำให้เขาต้องอยู่กับองค์การ ดังนั้นจะเป็นได้ว่าส่วนประกอบทั้งสามก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละกรณี ดังที่ อุชิ (Ouchi, 1981) อธิบายความผูกพันต่อองค์การว่า คนโดยทั่วไปจะมีความรู้ดีผูกพันเป็นธรรมชาติอยู่ในตนเองอยู่แล้ว เพราะต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แต่ก็ไม่มีบุคคลใดที่จะมีความผูกพันต่อองค์การได้อย่าง 100 เปอร์เซ็นต์ ในความผูกพันนั้นก็จะมีความไม่ผูกพันแฝงอยู่ด้วย หากมีข้อเสนอบางอย่างที่พิเศษกว่า เขาก็พร้อมที่จะออกไปจากองค์การ การที่มีความผูกพันหรือไม่ผูกพันนั้นจะขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือทัศนคติของบุคคลต่อองค์การ หากเขายังต้องการคงอยู่กับองค์การ เขาก็จะมองในแง่ดีขององค์การ หากเขาต้องการจะออกไปจากองค์การ เขาก็จะกล่าวถึงจุดเสียหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ

แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะยึดแนวความคิดความผูกพันใจต่อองค์การ ตามคำนิยามของเมาว์เคย์ พอร์ตเตอร์ และสตีเวิร์ต ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์การ เป็นทัศนคติที่มีต่อการงานประการหนึ่ง นอกเหนือจากความพึงพอใจในการทำงาน ความเกี่ยวข้องกับใน การงาน (Mowday, 1981: 121)

2.2 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ ตามแนวความคิดของเมาว์เคย์ พอร์ตเตอร์ และสตีเวิร์ต และนักวิชาการที่ศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ตั้งบนพื้นฐานแบบจำลองความผูกพันต่อองค์การ องค์ประกอบเดียว แต่ในซุคหลังนี้ได้เริ่มมีนักวิชาการบางท่านศึกษาวิจัยและสรุปผลว่าความผูกพันต่อองค์การ มีหลายองค์ประกอบ อาทิ เมเซอร์ (Mayer, 1990: 2478) ได้วิจัยพิสูจน์ว่า ความ

ผูกพันต่อองค์การมีหลายมิติหรือหลายแง่มุม (Multi Dimensional Construct) มิใช่มีเพียงแง่มุมเดียว (Unidimensional Construct) จึงประกอบด้วย

1. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความปรารถนาที่จะอยู่และทุ่มเทให้องค์การต่อไป
2. ความผูกพันเชิงค่านิยม (Value Commitment) หมายถึง ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์การ ตลอดจนเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์การ

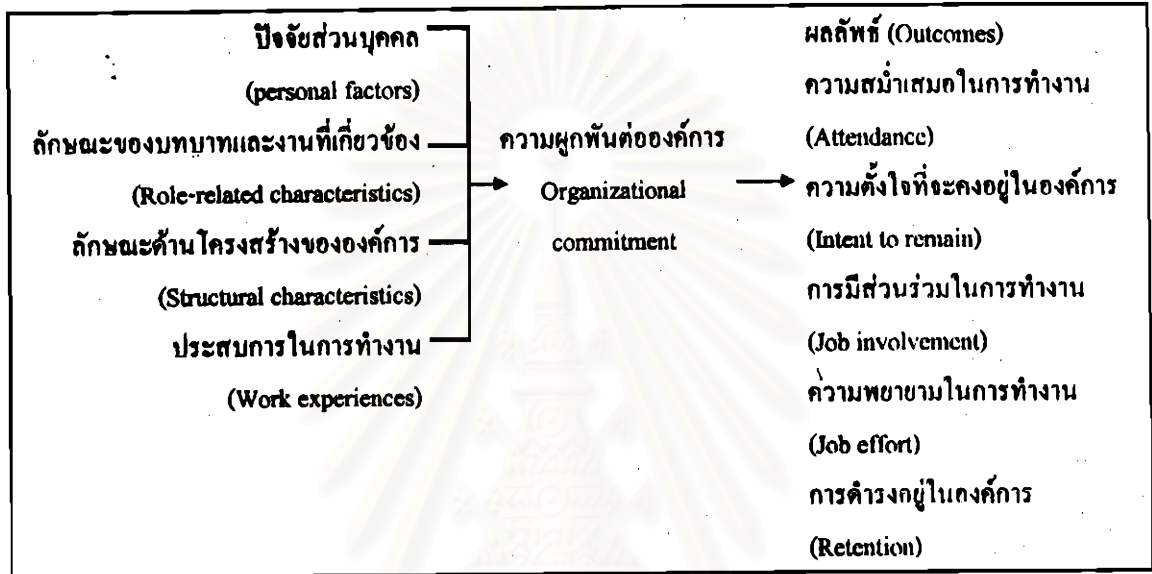
ความผูกพันต่อองค์การนี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์การ บุคคลมิได้เพียงแต่จะภักดีต่อองค์การแบบที่เป็นฝ่ายรับเท่านั้น แต่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะเต็มใจให้บางสิ่งบางอย่างของคน เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองด้วย (Steers and Porter, 1983: 443)

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การยังแตกต่างไปจากความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การโดยรวมทั้งหมด แต่ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการตอบสนองของบุคคลต่อเฉพาะเรื่องงาน หรือบางแง่มุมของงานเท่านั้น (Steers, 1984: 464) ความผูกพันต่อองค์การจะค่อย ๆ พัฒนาขึ้น แต่มั่นคงมากขึ้นตามกาลเวลา จึงมีความมั่นคงต่อองค์การลึกซึ้งซึ่งมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน (Steers and Porter, 1983: 443)

ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญมากขึ้นต่อองค์การในยุคปัจจุบัน เพราะแต่ละองค์การจะต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ เนื่องจากมีการแข่งขันกันสูง มีการดึงตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถกันมาก ดังนั้นองค์การก็จะต้องพยายามรักษาพนักงานของตนไว้ เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง และเพื่อจะได้ลงทุนในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 แสดงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร
(Antecedents and consequences of organizational commitment)



ที่มา: Steers, R.M. Introduction to organizational behavior. Scott, IL: Foresman. 1988.

Steers และ Porter(1983) รายงานว่าความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลในลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผลการปฏิบัติงาน (Job performance)
2. อาชุนาน (Tenure in Organization)
3. อัตราการขาดงาน (Absenteeism)
4. อัตราการเข้า-ออกจางาน (Turnover)

จากผลข้างต้นที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษา ซึ่งอ้างไว้ในรายงานของ ทอมสัน และ มาเบ (Thomson and Mabey, 1994) ดังนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่เป็นเหตุ(Antecedents)		ผลที่ตามมา(Consequences)
<ul style="list-style-type: none"> - ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal variables) - ตัวแปรของลักษณะงาน (Task variables) - ตัวแปรด้านบทบาท (Role variables) - ตัวแปรด้านการบังคับบัญชา (Supervisory variables) - การมีอิสระในการเลือก (Freedom of choice) - ความสอดคล้องของความคาดหวังต่อสิ่งที่ประเมินไว้ (Match of expectations to assessment decisions) - การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและการบรรจุลงในตำแหน่งงานที่เหมาะสม (Experience of training and placement processes) - ขั้นตอนในการสรรหาและบรรจุคนเข้าทำงาน (Recruitment and entry practices) 	<p>ความผูกพันต่อองค์กร</p> <p>→ →</p> <p>(Organizational commitment)</p>	<ul style="list-style-type: none"> อายุงานยาวนาน (Longer tenure) การขาดงานน้อย (Less absenteeism) การมาสายน้อย (Less lateness) ผลการปฏิบัติงานสูง (Higher performance)

ที่มา: Thomson, R.M., Mabe C. Developing human resources. Oxford: Butterworth Heineman. (1994)

ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับ

1. นำมาใช้ในการทำนาอัตรการเข้า-ออกจางานของสมาชิกในองค์การ หรือ พยากรณ์อัตรการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงงานของสมาชิก (Thomson and Mabeby, 1994)
2. เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดี มีผลงานสูง มีการมาทำงาน อย่างสม่ำเสมอและส่งผลต่อความคงอยู่ของบุคคลในองค์การ (Steers, 1977) นอกจากนั้นความผูกพันต่อองค์การยังมีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงานด้วย (Angle and Perry, 1981)
3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของสมาชิกขององค์การ ซึ่งส่งผลต่อการขาดงานในลักษณะแปรผกผัน นั่นคือ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงอัตรการขาดงานก็จะต่ำลง (Steer, 1977)
4. เป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์การให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ ทำให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Buchanan, 1974; Steers, 1988)
5. ช่วยลดสิทธิผลจากภายนอก อันเป็นผลเนื่องมาจากสมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์การมาก (Buchanan, 1974)
6. ใช้เป็นตัวชี้วัดที่ดีตัวหนึ่งของการมีประสิทธิผลขององค์การ (Steers, 1975)
7. ความผูกพันต่อองค์การต่ำมีมากจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต และกคอัตรการลาออกของพนักงานด้วย (Jaros, Jermier, Kochler, และ Sincich, 1993; Mathicu และ Zajac, 1990; Meyer และ Allen, 1990; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, และ Jackson, 1989; Randall, Fedor, และ Longenecker, 1990; Reichers, 1985. อ้างจาก Hackett, Bycio และ Hausdorf, 1994)

ความผูกพันต่อองค์การใช้เป็นถึงชี้วัดที่ดีของการมีประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากสมาชิกซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จ จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งตนเองใฝ่ฝันได้ หรือกล่าวในทางกลับกัน คือหากมีสมาชิกในองค์การรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองไม่ได้รับการดูแลที่ดีพอ หรือรู้สึกไม่มีคุณค่าในองค์การของตนเองแล้ว ก็จะรู้สึกเบื่อหน่ายต่องาน ทำงานโดยไม่มีสมาธิ กระตือรือร้น และลาออกจากองค์การไปในที่สุด แต่หากเป็นในกรณีที่สมาชิกขององค์การไม่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการที่จะต้องจ่ายให้ ผลงานที่ได้รับ บรรยากาศขององค์การ ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งย่อมจะต้องลดน้อยถอยลงตลอดเวลา (สุวรรณิน คณานุวัฒน์, 2536)

ทอมสัน และ เมเบ (Thomson and Mabey, 1994) กล่าวว่า ความผูกพันอย่างสูงของพนักงานอาจไม่ใช่สิ่งที่องค์กรต้องการก็ได้ โดยเฉพาะถ้างานนั้นเป็นลักษณะที่ขัดหูหรือต้องการการริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งความผูกพันอาจไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นและสำคัญกว่าความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้นตามมาด้วย

สตีล (Steers, 1988) กล่าวว่า การที่พนักงานมีความผูกพันสูงต่อองค์กรในบางครั้งก็ก่อให้เกิดผลเสียได้ ดังผลการศึกษาของ มาวเคย์ พอร์ตเตอร์ และ สตีล (Mowday, Porter and Steers, 1982) พบว่า การที่พนักงานมีความผูกพันสูง ทำให้มีการโยกย้าย/สับเปลี่ยนงานลดลง และพนักงานคงยึดถือความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กรเท่านั้น ซึ่งมีกรณีศึกษามากมายชี้ให้เห็นว่า บุคคลสามารถที่จะก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วโดยการเปลี่ยนองค์กรใหม่ และการมีความผูกพันสูงอาจก่อให้เกิด "Group think" นั่นคือการชี้นำของกลุ่ม ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงต่อองค์กร และจะรู้สึกสิ้นใจหากจะต้องวิพากษ์วิจารณ์องค์กรของตน

นอกจากนั้น เขายังกล่าวว่า การมีความผูกพันสูงอาจเป็นสาเหตุของปัญหาสำหรับองค์กรได้ โดยเมื่อมีความผูกพันสูงการเข้า-ออกจากงานก็จะต่ำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับความก้าวหน้าของพนักงานก็จะลดลง เนื่องจากตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ก็ยังอยู่คงเดิม ทำให้ขาดการแทนที่และขาดพนักงานใหม่ที่จะมาสร้างความคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

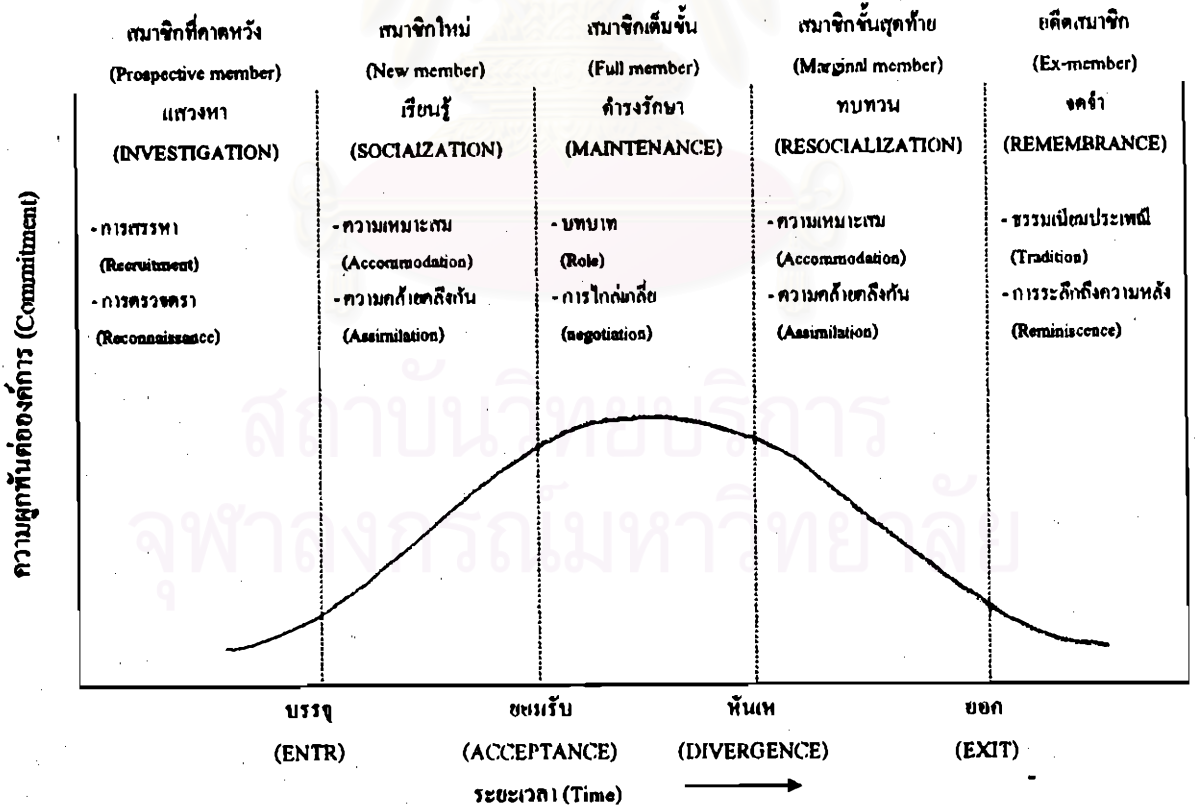
แนวทางต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นการที่องค์กรจะอยู่รอดได้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักพัฒนาองค์กร โดยสามารถวางแผนและปรับปรุงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ด้วย โดยในการวางแผนหรือวางแผนองค์กรจะต้องคำนึงถึงการเจริญเติบโต (Growth) ความอยู่รอด (Survivor) และผลกำไร (Profit) ในลักษณะที่ทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual advantage) ทั้งคนในองค์กร ลูกค้า และคนทั่วไป

ส่วนหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มักจะเน้นแนวคิดด้าน Promoting Full Employment คือ เน้นการพยายามใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มศักยภาพความสามารถที่เขามีอยู่ โดยอาจจะมีเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานของพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร แต่ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคคลนั้นเป็นสำคัญด้วย

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จขององค์การในระยะยาว เพราะในปัจจุบันถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ เนื่องจากเป็นผู้ที่จะดำเนินงานต่าง ๆ ให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ แต่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้มีการแข่งขันกันสูงมาก มีการดึงตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถกันมาก อีกทั้งงานยังมีความหลากหลายให้คนสามารถเลือกงานได้ในหลายสาขา ดังนั้นองค์การจึงต้องพยายามรักษานักงานของคนไว้ เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง และเพื่อให้การลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การเป็นไปอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า โดยพยายามเสริมสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งจะขอนำเสนอโดยผ่านทางรูปแบบของการอบรมถ่ายทอดทางสังคมขององค์การ (Deaux and Wrightsman, 1988) เพราะจะทำให้เห็นวงจรในการดำเนินชีวิตในองค์การ และการเสริมสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในแต่ละขั้นคอนได้อย่างชัดเจน

แผนภาพที่ 4 แสดงรูปแบบการอบรมถ่ายทอดทางสังคมขององค์การ



ที่มา : Deaux K. & Wrightsman, Social, L.S. Social Psychology (5th ed). Belmont, CA: BrooksCole 1988.

1. ขั้นแสวงหาและคัดเลือก (Investigation)

องค์กรควรมีการวางแผนในการสรรหาและคัดเลือก โดยมีการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดลักษณะงาน (Job Specification) ที่ชัดเจน และองค์กรจะต้องพยายามเรือนรู้ลักษณะของบุคคลผู้มาสมัครงานให้มากที่สุด และที่สำคัญที่สุดจะต้องดูคุณสมบัติของผู้สมัครให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เพราะถือเป็นขั้นต้นในการมีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรต่อไป

2. ขั้นบรรจุเข้าทำงาน (Entry)

ในขั้นนี้้องค์การจะต้องเตรียมการปฐมนิเทศหรือฝึกอบรมพนักงานเข้าใหม่ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการที่จะทำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยในการปฐมนิเทศหรือฝึกอบรมพนักงานใหม่นี้ องค์กรควรบอกกล่าวถึงสภาพโดยทั่วไปขององค์กร ระบบการทำงานในองค์กร และสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรมีให้ต่อพนักงานเพื่อทำให้พนักงานเกิดความประทับใจหรือยอมรับองค์กรในขั้นต้น

3. ขั้นเรียนรู้ (Socialization Learning)

เป็นขั้นการเรียนรู้ระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร และเพื่อนร่วมงานต่าง ๆ รวมทั้งเป็นขั้นของการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร เมื่อเขาสามารถปรับตัวได้แล้วเขาก็จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ทั้งนี้้องค์การจะต้องวางแผนในด้านคุณลักษณะของงานหรือบทบาทที่ปฏิบัติ (Job or role characteristics) และคุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร (Structural characteristics) ให้มีความเหมาะสม อีกทั้งเพิ่มทักษะความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับงานของตน เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกพึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน และพอใจในงานของตนแล้ว ก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามมา

4. ขั้นยอมรับ (Acceptance)

ในขั้นนี้ค่านิยมและทัศนคติของพนักงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สอดคล้องกับองค์กรมากขึ้น ยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานและระบบต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งองค์กรก็ให้ความไว้วางใจและยอมรับในตัวบุคคลมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

5. ขั้นบำรุงรักษา (Maintenance)

ในขั้นนี้บุคคลมักจะมีชีวิตหรือเส้นทางของงานของตน ดังนั้นองค์การควรจะต้องเตรียมการทางด้านการวางแผนทางเดินของอาชีพ (Career Path) ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้เขาได้มีส่วนร่วมวางแผนอนาคตของเขากับองค์การ

นอกจากนี้ควรมีแผนในการเสริมสร้างกำลังใจ ในรูปของรางวัลต่าง ๆ ทั้งในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม หรือจัดกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการจูงใจพนักงาน เช่น โบนัสพิเศษ รางวัลอายุงาน รางวัลพนักงานดีเด่น การมอบโล่ที่เกียรติคุณต่าง ๆ การให้สวัสดิการพิเศษอื่น ๆ หรือจัดให้มีกิจกรรมการสังสรรค์ระหว่างสมาชิกเพื่อสร้างความผูกพันต่อกันถึงต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้ทางหนึ่ง

6. ขั้นหันเห (Divergence)

ในขั้นนี้อาจเกิดขึ้นได้เสมอในทุกช่วงชีวิตของการดำรงอยู่ในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารองค์การควรจะต้องระวังทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยแวดล้อม ว่าเอื้อหนุนต่อการให้เกิดการหันเหหรือไม่ เช่น การแข่งขันอย่างสูงกับกิจการของกลุ่ม หรือมีปัญหาความขัดแย้งภายในเกิดขึ้น ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดการหันเหได้ง่าย เมื่อสำรวจพบสาเหตุ องค์การก็ควรมีแผนในการแก้ไขปัญหานั้น และประชาสัมพันธ์ในจุดแข็งขององค์การ เพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนการหันเหกลับคืนมา นอกจากนั้น อาจนำเอากิจกรรมต่าง ๆ ในขั้นการบำรุงรักษาช่วยเสริมสร้างการจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อขยับยั้งการหันเหของพนักงาน

7. ขั้นทบทวน (Resocialization)

องค์การควรมีการทบทวนบทบาทของบุคคลต่อสมาชิกในองค์การและต่อสังคม ซึ่งผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการมองอนาคตขององค์การว่าจะดำเนินไปในแนวทางใด องค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้เตรียมพนักงานในองค์การให้มีความพร้อมที่จะทำงานในอนาคตได้ โดยอาจจัดให้มีการอบรมความรู้หรือเทคนิคในการทำงานใหม่ ๆ ให้แก่พนักงาน พร้อมทั้งชี้ให้พนักงานเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ อีกทั้งองค์การควรจะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน เพื่อให้เกิดการยอมรับขององค์การเพิ่มมากขึ้น เพราะการมีชื่อเสียงขององค์การเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งจะช่วยให้คนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

นอกจากนี้ควรมีการทบทวนระบบการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ ขององค์การว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ โดยอาจจะเปรียบเทียบกับองค์การชั้นนำอื่น ๆ หรือ

มาตรฐานขององค์การในตลาดแรงงาน เนื่องจากในปัจจุบันปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการ
 ใจพนักงาน

ในขั้นตอนนี้ รวมถึงการเตรียมพนักงานที่ถึงกำหนดวาระที่จะต้องออกจาก
 งานหรือการเกษียณอายุ โดยอาจจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อการปรับตัวถึงเกษียณและมีการจัดเลี้ยง
 ขอบคุนเมื่อถึงวาระ เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่สมาชิกที่จะเกษียณและเป็นการสร้างขวัญและ
 กำลังใจให้กับบุคคลที่กำลังทำงานอยู่ในองค์การด้วย

8. ขั้นออกจากองค์การ (Exit)

หากเป็นพนักงานผู้เกษียณอายุ องค์การมักจะจัดงานเลี้ยงเพื่อขอบคุณสมาชิกเหล่า
 นี้ที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์การมานาน อาจมีการประกาศเกียรติคุณ มอบของขวัญที่ระลึก ทั้งนี้เพื่อ
 ให้เกิดความทรงจำที่ดีต่อกัน และถ่ายทอดความรู้สึกที่ดีไปสู่สมาชิกในปัจจัยขององค์การ แต่ถ้า
 เป็นพนักงานที่ลาออก องค์การควรจะหาสาเหตุที่แท้จริงของการออกจากงานนั้นว่าเป็นปัจจัยมา
 จากตัวพนักงานเอง หรือเป็นปัจจัยสืบเนื่องมาจากองค์การเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนา
 องค์การต่อไป

9. ขั้นจดจำความหลัง (Remembrance)

เนื่องจากสมาชิกในรุ่นหลังมีความสนใจที่จะเรียนรู้องค์การ จากผู้ที่มีประสบ-
 การณ์ ซึ่งรวมถึงอดีตสมาชิกขององค์การ และมักจะนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ยินมาใช้ในการ
 ประเมินองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้ ดังนั้นองค์การควรมีการ
 สอบถามอดีตสมาชิกทั้งที่เกษียณและลาออกจากองค์การ ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิด
 ขึ้นในองค์การ ทั้งเหตุการณ์ที่ประทับใจและไม่ประทับใจ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการ
 วางแผนพัฒนาองค์การต่อไป

ส่วน จาฟ สก็อต และโทป (Jaffe, Scott and Tobe, 1994) เสนอว่า การจุดประกายให้
 พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การได้นั้น องค์การจะต้องแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ และความ
 ความเคารพในตัวพนักงานด้วย แนวทางหนึ่งที่จะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้โดยผ่านทาง
 พัฒนาการมอบอำนาจ (developing empowerment) เป็นการมองเห็นถึงคุณค่าของพนักงาน

สตีล (Steer, 1988) ได้เสนอว่าความผูกพันของพนักงานเกิดขึ้นจากกระบวนการที่ต่อ
 เนื่อง โดยผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความผูกพันได้ดังนี้

- 1) พนักงานแต่ละคน ต้องการโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในชีวิตของตน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามเชื่อมโยงผลประโยชน์ของบุคคลให้ประสานเข้ากับผลประโยชน์ขององค์การ
- 2) การจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงาน เพราะพนักงานทุกคนมีความสนใจต่อสวัสดิภาพของพวกเขา
- 3) การจัดโครงสร้างของงานให้เหมาะสม โดยพนักงานสามารถรับรู้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของพวกเขาได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- 4) การพยายามทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ โดยองค์การให้การสนับสนุน และก่อให้เกิดความเชื่อถือและความพอใจร่วมกัน

เซมเลอร์ (Semler, 1994) กล่าวถึงการสร้างความผูกพันในองค์การของเขาจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานของคุณค่า 3 ประการคือ

- 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้เขาสามารถควบคุมงานของพวกเขาได้
- 2) การแบ่งปันผลประโยชน์ เพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
- 3) ระบบข้อมูลที่เปิดเผย เพื่อให้พวกเขารับรู้ถึงสภาพการทำงานของพวกเขา

เมื่อองค์การต้องเผชิญกับสภาพวิกฤตทางเศรษฐกิจ เขาก็เลือกที่จะตัดทอนค่าแรงของพนักงานลงแทนการปลดคนงานออก และเมื่อสภาพการเงินขององค์การดีขึ้นเขาก็จะปันผลประโยชน์ให้แก่พนักงานเพิ่มมากขึ้นด้วย นอกจากนี้เขายังให้โอกาสแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ถึงแม้ว่าเขาจะไม่เห็นด้วย แต่ถ้านั้นลงทุนไม่มากนักเขาก็จะให้โอกาส และถ้านั้นสามารถทำได้บรรลุผลเขาก็จะแบ่งปันผลกำไรที่ได้จากผลงานนั้นให้แก่พนักงานด้วย

มิเชล เลอเบฟ (2532, อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์ แปล) กล่าวว่าไว้ว่า ความจงรักภักดีและการอุทิศตนของลูกจ้างไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เอง ฝ่ายจัดการต้องทำให้เกิดขึ้นมา การสร้างบรรยากาศแห่งความจงรักภักดี โดยการดูแลเอาใจใส่และให้ความเชื่อถือเป็นสิ่งที่ไม่สิ้นเปลืองมากนัก แต่จะได้รับประโยชน์ มีคุณค่ามาก โดยมีหลักการพื้นฐานคือ การให้หลักประกันเรื่องงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีการยอมรับ มีการลงทุนในการพัฒนาคน จ่ายค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม เพราะการจ่ายค่าจ้างและให้สวัสดิการที่เป็นธรรมก็เหมือนกับการเกื้อหนุนคนให้รับ

ตำแหน่งสูงขึ้น กล่าวคือ เป็นการช่วยส่งข่าวสารให้ทุกคนรู้ว่า ความจงรักภักดีย่อมได้รับรางวัลตอบแทน

ทฤษฎีของ วราณกันติกฤต (2530) กล่าวว่า การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรต้องเริ่มด้วยวิธีการที่องค์การช่วยเหลือคนของตนเองให้สมหวังในสิ่งที่เขาต้องการ เพื่อเป็นการสร้างบุญคุณให้แก่เขา โดยได้รวมกลุ่มความต้องการสำคัญ ๆ ของมนุษย์ไว้ดังนี้

1) ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่อย่างสุขสมบูรณ์พอควร อันได้แก่ ปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต หรือความต้องการทางสรีระทั้งหมดนั่นเอง รวมถึงความต้องการสวัสดิภาพและความปลอดภัยในชีวิต ซึ่งได้แก่ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่พร้อมด้วยความสะดวกสบายพอควรในอันที่จะได้ตอบสนองความต้องการทางสรีระได้อย่างพอสมควร

2) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้นองค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบตัวเขาอย่างไร มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันหรือไม่ มีโครงการให้สมาชิกได้แสดงความสามารถอื่นๆ นอกเหนือไปจากการทำงานหรือไม่ เป็นต้น

3) คนเราทุกคนมีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในชีวิต อยากพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีและสูงค่ามากขึ้นไปเรื่อย ๆ

นอกจากนั้นเขายังกล่าวว่าข้อสำคัญที่เป็นนิสัยคนไทยอย่างหนึ่ง ซึ่งละเอียดอ่อนและไม่ควรมองข้ามเลยคือ คนไทยไม่ชอบการพูดทวงบุญคุณ แต่ชอบให้พูดเพราะ ๆ ดังนั้นควรจะพูดจาและแสดงให้คนงานเห็นถึงความอาทรห่วงใยคนทำงานในองค์การเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การและก่อให้เกิดความผูกพันมากขึ้น จากจุดนี้จะพิจารณาได้ว่า การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเข้าใจอันดีร่วมกัน จะมีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างความผูกพันต่อองค์การ

2.3 การวัดความผูกพันต่อองค์การ

เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์การที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุด คือ เครื่องวัดความผูกพันต่อองค์การ (The Organization Commitment Questionnaire-OQC) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย พอร์ดเตอร์ และสมีทในปี ค.ศ.1970 (Mowday, Porter and Steers, 1982: 219-224)

ประกอบไปด้วยคำถามเชิงประเมิน (Likert Scale) 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) จำนวน 15 ข้อ เครื่องมือนี้มีค่าความสอดคล้องภายใน .36-.72 ค่าความเชื่อมั่นแบบทดสอบซ้ำ .53-.75 และจากการนำไปใช้วิจัยกันอย่างแพร่หลายในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

กับกลุ่มตัวอย่างที่มีอาชีพต่าง ๆ กัน รวมทั้งบุคลากรของสถาบันการศึกษาในทุกระดับ ได้พิสูจน์ให้เห็นว่ามีค่าความเชื่อมั่นที่สูงมาก กล่าวคือ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ระดับ 90.93 (Withey and Cooper, 1989: 527; Johnson and Snizek, 1991: 1263 อ้างในประทุม ฤกษ์กลาง, 2537: 23) ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เครื่องมือ OQC (The Organizational Commitment Questionnaire) ในการวิจัยครั้งนี้

3. ทฤษฎี แนวความคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

3.1 นิยามความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

นักทฤษฎีการสื่อสารในองค์การได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction) แตกต่างกันดังต่อไปนี้

จอห์น คับเบิลยู อีแวน (John W. Evan 1962:772-782 อ้างใน อิศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537:16) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารคือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป

คับเบิลยู ชาร์ล เรดดิ้ง (W. Charles Redding 1972: 429 อ้างใน อิศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537: 16) กล่าวว่า ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารหมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคลากรภายในองค์การนั้น ๆ มีต่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวม เป็นระดับของความพึงพอใจที่พิจารณาจากข่าวสารที่มีอยู่นั้นว่า สามารถที่จะตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคลากรภายในองค์การนั้นหรือไม่ อย่างไร และข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารอย่างไรบ้าง

สมยศ นาวิกาน (2527: 103) ให้ทัศนะว่าความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออกหรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่างหรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร ที่มีต่อการติดต่อสื่อสารในองค์กรฯ ซึ่งครอบคลุมถึงข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร บรรยากาศในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยตนเอง ถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์กรสอดคล้องกับความต้องการและความรู้สึก ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

ในเรื่องข่าวสารที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น มักจะเป็นข่าวสารในเรื่องต่อไปนี้ (G.M. Goldhaber, 1979: 110)

1. ข่าวสารการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการทำงานการบริการผลของการบริการ และกิจกรรมต่าง ๆ เป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ข่าวสารทะนุบำรุง ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การควบคุมงาน เป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และราบรื่นตามกฎเกณฑ์ที่องค์กรได้วางไว้
3. ข่าวสารมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ข่าวสารการประชุม ข่าวการสัมภาษณ์บุคคลดีเด่น ข่าวการแข่งขันกีฬา ข่าวสังคม โดยทั่วไปเป็นข่าวที่จำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้น
4. ข่าวสารนวัตกรรม ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดนโยบาย แผนการทำงาน โครงการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นข่าวสารที่บุคลากรควรจะได้รับทราบและแสดงความคิดเห็น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ ซึ่งพิจารณาได้ว่าข่าวสารที่ได้รับสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรในองค์กรได้รับสอดคล้องกับความต้องการ ก็จะเกิดความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่สอดคล้องกับความต้องการนั้นจะเป็นข่าวสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บุคลากรจะคงได้รับข่าวสารต่าง ๆ เหล่านี้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงานการวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายของบุคลากรโดยข่าวสารต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรจะต้องกระจายหรือหมุนเวียนอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กร ในรูปของการบอกกล่าว การสั่งการ และชี้แนะ (L. Thayer 1968: 191-193 อ้างใน อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537: 18)

นอกจากข่าวสารที่ได้รับจะสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรแล้ว เรื่องของระยะทางของการติดต่อสื่อสาร (Communication Distance) และทิศทางของการติดต่อสื่อสาร (Communication Direction) ก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้วย โดย ออสโม เอ วิโอ (Osmo A. Wiio, 1987: 7) และออสโม เอ วิโอ และคนอื่น ๆ (Osmo A. Wiio and other, 1980: 95) ได้เสนอแบบจำลองดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5 แบบจำลองความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับระยะทางและทิศทางของการติดต่อสื่อสาร (The Distance-Direct Model of Organization-Communication)

	ไกล	- +	- -
ระยะทาง ของการติดต่อสื่อสาร	ใกล้	+ +	+ -
		ผู้ส่งสาร	ผู้รับสาร
		ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร	

ระยะทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ความใกล้-ความไกล

ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร วัดได้จาก ผู้ส่งสาร-ผู้รับสาร

ผู้ส่งสาร-ข่าวสารจะกระจายจากบุคลากรขององค์กร

ผู้รับสาร-ข่าวสารจะกระจายมาซึ่งบุคลากรขององค์กร

โดยมีคำอธิบายว่า

1. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมาก (++)

2. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการรับสารใกล้ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะลดลง (+)

3. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และระยะทางของการส่งสารไกล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีอยู่บ้าง (-+)

4. เมื่อบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร และระยะทางของการรับสารไกล ความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะมีมากที่สุด (--)

นอกจากนั้น ออสโม เอ วิโอ (Osmo A. Wiio, 1987: 7) และออสโม เอ วิโอ และคนอื่น ๆ (Osmo A. Wiio and other, 1980: 95) ได้เสนอความคิดในเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของเงื่อนไขต่าง ๆ (Contingencies) ที่แตกต่างกันและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ดังกล่าวนั้น เป็นเงื่อนไขที่เข้ากันได้หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารของบุคคลากรภายในองค์การนั้น ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 เงื่อนไข คือ

1. ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารใกล้ตัว (Near-Sender Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสารส่งสารไปยังผู้รับสารที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้ส่งสารจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

2. ผู้รับสาร รับสารจากแหล่งสารใกล้ตัว (Near-Receiver Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสารรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้รับสารจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารอยู่บ้าง แต่ก็ยังมีความพึงพอใจน้อยกว่าเงื่อนไขที่ 1

3. ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารไกลตัว (Far-Sender Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้ส่งสาร ส่งสารไปยังผู้รับสารที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน สมาชิกอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้ส่งสารจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่ยังไม่มากนัก

4. ผู้รับสารจากแหล่งสารไกลตัว (Far-Receiver Contingency) เป็นเงื่อนไขที่ผู้รับสารรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน บุคคลากรอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ เงื่อนไขของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ผู้รับสารจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด

จากแนวความคิดดังกล่าวเงื่อนไขที่บุคลากรมีทิศทางของการเป็นผู้ส่งสาร ส่งสารไปในระยะทางใกล้ เช่น เพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมคุ้นเคยที่สุด เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ขณะเดียวกันความไม่พึงพอใจในการ

ติดต่อสื่อสาร จะเกิดขึ้นได้ในเงื่อนไขที่บุคลากรมีทิศทางเป็นผู้รับสาร รับสารจากระยะทางที่ไกล เช่น เพื่อนนอกหน่วยงาน บุคลากรอื่น ๆ และหัวหน้าอื่น ๆ

จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งสารที่อยู่ภายในหน่วยงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง และจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรง (Yate M., Goldhaber G., Dennis H., and Richetto G. 1976: 89) และโดยเฉพาะผู้เป็นหัวหน้าควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถาม แสดงความคิดเห็นเป็นการตอบโต้ได้ การทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในที่สุด (Pffifer and Fels, 1964: 149) ขณะเดียวกันความถี่ของการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในองค์การด้วย (Homan, 1950: 247 และ Blau, 1954: 337-348)

3.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบของความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ นักวิชาการทางการสื่อสารในองค์การต่างก็ให้แนวคิดแตกต่างกันไป สรุปได้ดังต่อไปนี้

เทเซอร์ (Thayer 1968: 196) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ประกอบด้วยมิติหลายชนิด โดยได้เสนอดัชนีชี้นำลักษณะของความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การอธิบายนโยบายขององค์การให้พนักงานรับรู้
2. ข้อสังเกตล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้พนักงานทราบ
3. เสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงาน
4. การยอมรับและแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติหน้าที่
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับพนักงานโดยตรง

ดาวนีย์ และฮาเซน (Downs and Hazen, 1977: 63-76) ได้สร้างแบบวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1. ภาพรวมขององค์การ เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การ
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัว งานและวิธีที่เขาถูกยอมรับโดยองค์การ
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคล กับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อมด้านงานปัจจุบัน
4. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับทางองค์การ และส่วนตัว หรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารจูงใจและกระตุ้นพนักงานให้ประสบกับเป้าหมาย
5. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน
6. คุณภาพของการสื่อสาร องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบหลักของการติดต่อสื่อสาร (บันทึกข้อความ, สิ่งตีพิมพ์) เป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา
8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้น นักวิชาการสื่อสารยังสร้างแนวคำถามเพื่อวัดปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ในองค์ประกอบไปด้วยลักษณะที่แตกต่างกันไป 6 ประการดังต่อไปนี้ (Wio: 1978, Downs และ Hazen: 1977, Beckstorm: 1980 อ้างใน สมยศ นาวิการ 2527: 103-104)

1. ความพึงพอใจงานของบุคคล ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่งและด้วงาน ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงานจะมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
2. ความพึงพอใจความเพื่องพของข่าวสาร ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยระดับความพึงพอใจ ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย เทคนิคใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารงานในอนาคต และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ได้รับจึงมีความสำคัญต่อแนวความคิดของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ
3. ความพึงพอใจความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคลปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วย รายการ เช่น สถานที่ของการติดต่อสื่อสาร ควรจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น และกลยุทธ์ที่

ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ ประเภทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการอย่างไร การได้รับการบอกกล่าวเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ การติดต่อสื่อสารขององค์การ

4. ความพึงพอใจความมีประสิทธิภาพของช่องทาง การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ปึงฉัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วย วิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การ เช่น หนังสือพิมพ์ บันทึก แถลงการณ์ และเอกสารลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการมองของบุคคลว่าสื่อกลางขององค์การถูกใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. ความพึงพอใจคุณภาพของสื่อกลาง ปึงฉัยดังกล่าว ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรใช้ถ้อยคำดีแค่ไหน คุณค่าของข่าวสารที่ได้รับ และการมาถึงของข่าวสารอย่างทันที่ซึ่งที่ ปึงฉัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ

6. ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน ปึงฉัยดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการอภิปรายและการได้รับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ปึงฉัยเหล่านี้แสดงความหมายว่า ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารในองค์การเกี่ยวกับความพึงพอใจความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร และปึงฉัยที่สร้างความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารนั้น จะเกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสาร ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร คุณภาพของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารองค์การกับพนักงานในองค์การ

อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวถึงความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร ข้อมด้องนึกถึงความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารจะได้รับ ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาตัวผู้รับสารที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การ กริช สปีสนธิ์ (2525: 5) กล่าวว่า “เมื่อใดก็ตามที่ผู้ส่งสารมีความพึงพอใจการติดต่อสื่อสาร จึงเตือนตนเองไว้เสมอว่าอาจจะประสบความล้มเหลว ความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารของตนเองมักจะตัดสินใจจากการที่ตนได้ติดต่อสื่อสารไปตามรสนิยมความรู้สึก ทัศนคติ และตัดสินใจด้วยตนเองว่าได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ การที่จะบอกข่าวสารที่ส่งไปนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจเพียงใด น่าจะกำหนดโดยผู้รับสาร” ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีภูมิหลังส่วนตัว วิชาชีพ และตำแหน่งในองค์การที่แตกต่างกัน จึงมีจุดในการพิจารณา และตีความหมายที่แตกต่างกันออกไปในขณะที่มีการรับส่งและรับสาร (Guetzkow, 1965: 55)

3.3 การวัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

การศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่เป็นมาตรวัดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) ของดาวน์และฮาเซน (Downs and Hazen) โดยดัดแปลงบางส่วน เพื่อให้ครอบคลุมเหมาะสมกับพนักงานรัฐวิสาหกิจรวม 8 ด้านคือ

1. ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป (General Organization Perspective)
2. ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล (Personal Feedback)
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Organizational Integration)
4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relation with Supervisor)
5. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinate)
6. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (Communication climate)
7. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการตามแนวนอน
(Horizontal Informal Communication)
8. คุณภาพของสื่อ (Media Quality)

4. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายและความคิดเห็นต่าง ๆ กันดังนี้

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good, 1967: 326) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

ไมเคิล เบียร์ (Micheal Beer, 1964: 344-44) ได้อธิบายเรื่องความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทัศนคติของคนที่มีต่อหน่วยงาน เพื่อร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แฮรี คลา สมิท (Harry Clay Smith, 1964: 144-135) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการบ่งถึงระดับความพึงพอใจมากน้อย ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานนั้นว่าตอบสนองความต้องการ

การของเขาได้เพียงใด และกล่าวอีกว่าเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม

ฟิลิปป์ บี แอปเปิ้ลไวท์ (Phillip B. Applewhite, 1965: 8) กล่าวว่า ความพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน มีความหมายกว้างรวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้

วัน ฮาลเลอร์ บี กัทธเมอร์ (Von Haller B. Gilmer, 1966: 80) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตต่างๆ ที่ได้รับมา

เวนเดลล์ เฟรนช์ (Wendell French, 1964: 28-29) ได้ให้ความเห็นว่า สภาพของงานที่ดี เช่น มีการแบ่งงานหรือการบริหารงานที่ดีสามารถทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เพราะลักษณะของงานที่ดี จะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

จ้านงศ์ สมประสงค์ (2518: 109) ได้สรุปความสำคัญของความพอใจในการปฏิบัติงาน คือความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจางานให้สูงขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สิ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายอย่าง ที่จะป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจขึ้น ทั้งในด้านนโยบาย แผนงานแนวทางในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน รวมไปถึงผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าจะมองในแง่ของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจแล้ว

จะต้องคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานในด้านความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ด้วย ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมาประกอบการอธิบาย ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Human Motivation)

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (A.H. Maslow 1954: 80-92) หรือที่เรียกกันว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) นับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป อีก ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ (A.H.Maslow, 1954: 80-92) ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ซึ่งลำดับชั้นของความต้องการนี้แบ่งออกได้เป็น 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ความต้องการนี้หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะไม่เกิดความต้องการในลำดับชั้นต่อไป และในสังคมปัจจุบันนี้มนุษย์ก็จำเป็นต้องพึ่งพาหรือทำงานให้กับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อที่จะหาทางตอบสนองความต้องการทางร่างกายของตน

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทางร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ โรคร้าย หรือจากภัยต่างๆ และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเป็นเจ้าของ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการนี้มีความสำคัญมากในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการได้รับความยกย่องนับถือ ซึ่งจะเกี่ยวกับความต้องการมีชื่อเสียง การมีสถานภาพทางสังคมที่ดี การมีความรู้ดีกว่าคนเป็นบุคคลสำคัญได้รับความสนใจเอาใจใส่และได้รับการระลึกถึงจากบุคคลอื่นและความต้องการมีอิสระ ซึ่งเป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ต้องการการสนับสนุน เชื้อมั่นในความสามารถของตนเอง ต้องการความเป็นอิสระและมีเสรีภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self Actualization of Self Realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่อยากจะทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งสี่ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกและอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 6

แสดงแบบจำลองลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์



สถาบันวิจัยประชากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความต้องการทางด้านร่างกายจะมาเป็นอันดับแรก เป็นความต้องการที่มีความรุนแรงมากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต ซึ่งเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความพอใจ ความต้องการระดับอื่นก็จะเริ่มมีความสำคัญ และความต้องการเหล่านี้ก็จะงู้อืดและครอบงำพฤติกรรมของคน เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองความพอใจตามสมควรแล้ว ความต้องการอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นมาทันทีตามลำดับของความต้องการ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮร์ซเบอร์ก และคณะ (Herzberg 1959: 7-11) ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม ในเมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกชอบหรือไม่ชอบงาน” ตลอดงานหาเหตุผลซึ่งเฮร์ซเบอร์กและคณะ ได้สรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบและไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า ปัจจัยงู้อืด (Motivation Factor) และปัจจัยค่าจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยงู้อืด (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้นมี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้ อาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทาสให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบ ได้โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูง (Maintenance Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูงให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค่าจูงมีดังนี้ คือ

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานะ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

มากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานยังคงสามารถตอบสนองความต้องการความมีชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิตของเขาได้

องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อผู้บริหารได้ทราบความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารหน่วยงาน และการบริหารงานบุคคลสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานยังสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจหรือล่อใจให้บุคคลในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย

วอน ฮาลเลอร์ บี กิลเมอร์ (Von Haller B. Gilmer, 1971: 380-384) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐาน ความรู้ น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก และความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนี้จะเพิ่มมากขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงมากกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่องานที่ทำ ชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าคนงานหญิงและผู้ที่ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญมากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ การนิเทศที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้เมื่องานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Benefits) เช่น เงิน บำเหน็จ การบริการ และการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย วันหยุด วันพักผ่อนต่าง ๆ

องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล ทำให้บุคคลประพฤติปฏิบัติหรือแสดงออกซึ่งความพึงพอใจ คล้ายกับที่ ชาร์ล อาร์ มิลตัน (Charles R. Milton, 1981: 123-128) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ
2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน
3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotion) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย
7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางบริหารของผู้นิเทศก์
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือ และความมีไมตรีที่คิดต่อกัน
9. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแล ถูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ แล้ว ยังมีสิ่งจูงใจหรือเครื่องล่อใจอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น สภาพของที่ทำงานที่ถูกค้อง ตามสุขลักษณะมีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดีมีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน ความเข้ากันได้และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดหน่วยงานและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อกันทั่วไปว่า สิ่งจูงใจในการทำงานก็คือ เงิน แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่าเงินอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1968: 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ (Personal Non-Material Opportunity) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว หรือโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดี ๆ
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกรักพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่
5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะนิสัยในการทำงาน และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่สำคัญของหน่วยงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมกลืนช่วยร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

ในเรื่องของสิ่งจูงใจ สมพงษ์ เกษมสิน (2516: 432) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้น ในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่าเงินดี งานดี

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น รักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมากได้แก่ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น

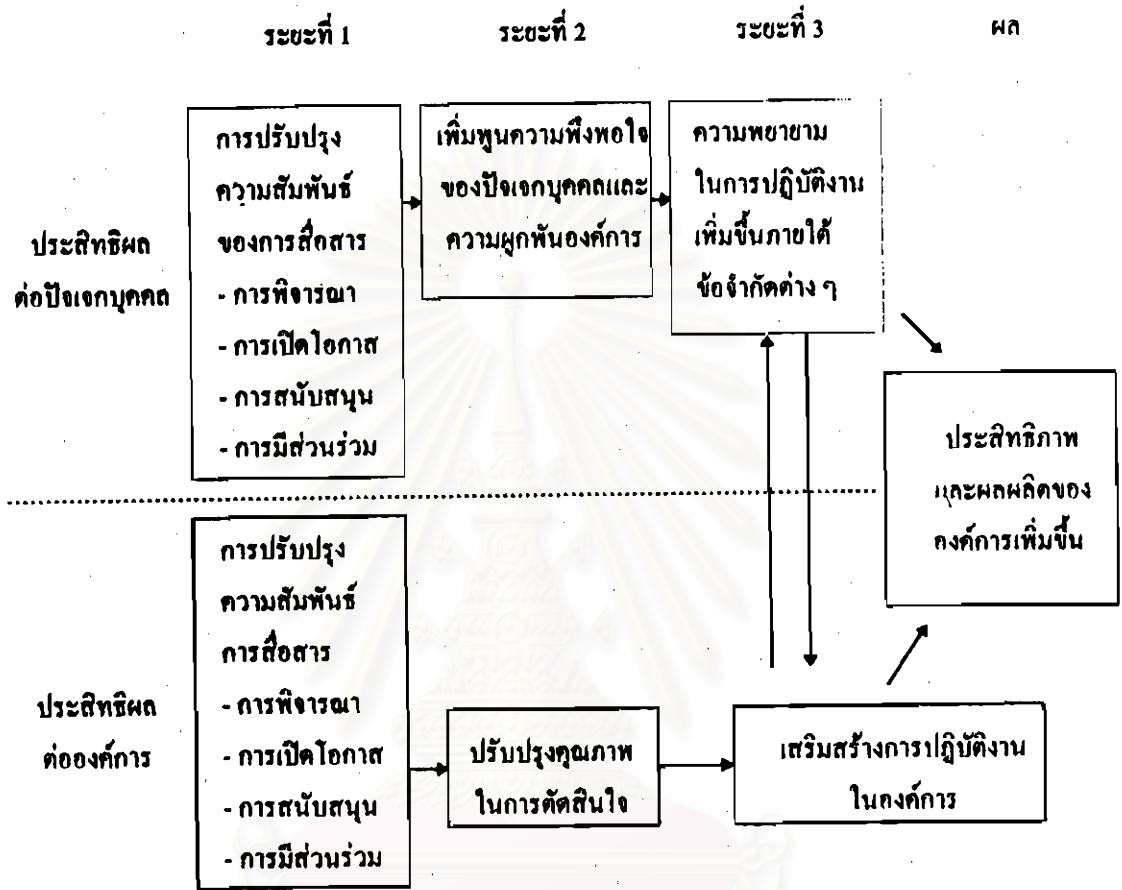
ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องการติดต่อสื่อสารในองค์การ มีนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ชาร์ค คอนราด (Charles Conrad, 1972: 116) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน (ปัจเจกบุคคล) และขององค์การ ในเชิงทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



จากแผนภูมิดังกล่าวพบว่า พฤติกรรมสื่อสารของบุคคลมีผลต่อระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยแบ่งความสัมพันธ์ออกเป็น 3 ระยะเหมือนกัน โดยผลต่อระดับปัจเจกบุคคล เริ่มจากระยะที่ 1 มีการปรับปรุงความสัมพันธ์ของการสื่อสาร ระยะที่ 2 เป็นการเพิ่มพูนความพึงพอใจ และระยะที่ 3 ความพยายามในการปฏิบัติงาน และผลสุดท้ายจะเกิดประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น ส่วนผลต่อองค์กร เริ่มจากการปรับปรุงความสัมพันธ์ของการสื่อสารเช่นเดียวกัน แต่ระยะที่ 2 เป็นการปรับปรุงการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างการปฏิบัติงานในองค์กร และผลสุดท้ายก็จะเกิดประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น จากแผนภูมิจะเป็นได้ว่า พฤติกรรมสื่อสารของบุคคล มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กรด้วย

5. ปัจจัยบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร

5.1 ปัจจัยบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

แนวคิดทางด้านปัจจัยบุคคลเป็นแนวคิดที่มีหลักของความเป็นเหตุเป็นผลกล่าวคือ พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้นเป็นความเชื่อว่ามีมนุษย์ดำเนินชีวิตตามแบบฉบับที่สังคมได้วางเป็นแม่บทไว้ให้พฤติกรรมของมนุษย์ที่มีอายุในวันเดียวกันจะเป็นเช่นเดียวกัน คนที่มีการศึกษามีพฤติกรรมแตกต่างจากคนที่ด้อยการศึกษา กล่าวโดยสรุปคือ แนวคิดด้านประชากรศาสตร์เชื่อในความคิดที่ว่าคนที่มีความสัมพันธ์ทางประชากรที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2534: 64-65)

การสื่อสารจัดเป็นพฤติกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ เมื่อบุคคลมีคุณสมบัติทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีพฤติกรรมต่าง ๆ ไป แตกต่างกันดังนั้นนักวิชาการสื่อสารบางกลุ่มจึงเชื่อว่าพฤติกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารของบุคคลนั้น ๆ จึงนำแตกต่างกันด้วย พฤติกรรมการสื่อสารดังกล่าว นอกจากจะหมายถึงการเลือกใช้ข้อความในภาษา หรือการใช้วงเงภาษา ตลอดจนกลอุบายต่าง ๆ ในการสื่อสารให้สำเร็จตามประสงค์แล้ว ยังรวมไปถึงการเลือกใช้สื่อ หรือการเปิดรับข่าวสารข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ตามที่ผู้รับสารต้องการด้วย (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2534: 65)

เมื่อพิจารณาในเรื่องขององค์กร ความแตกต่างของบุคคลในองค์กรด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้วย (Rosenblatt, Cheatham and Watt, 1977:143 อ้างใน อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537: 27) ความแตกต่างกันระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้การแปรรูปความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน และความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันนี้จะมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดเป็นผลของระดับความแตกต่างของบุคคลนั้น ๆ นั่นเอง (วุฒิชัย อำนงค์, 2520:103)

ปัจจัยบุคคลที่มีความแตกต่างกันจะเป็นแนวทางในการศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

เพศ

ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้หญิงมีแนวโน้มและมีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียว แต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับส่งข่าวสารนั้นด้วย (Goldhabers and Yates 1980: 87 อ้างใน อิศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537: 28)

การวิจัยทางจิตวิทยาหลายครั้ง ได้แสดงให้เห็นว่าผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรม และสังคม กำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน ผู้หญิงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหว หยั่งถึงจิตใจของคนได้ดีกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายใช้เหตุผลมากกว่าผู้หญิง และจดจำข่าวสารได้มากกว่า (ปรมะ สตะเวทิน, 2526: 106)

ความแตกต่างทางเพศ จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารและความต้องการในการรับและส่งข่าวสารภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

อายุ

อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่าง ในเรื่องความคิดและพฤติกรรมบุคคลที่มีอายุมากจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารต่าง จากบุคคลที่มีอายุน้อยและบุคคลที่มีอายุน้อย จะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารเปลี่ยนไปเมื่อคนมีอายุมากขึ้น (Myers and Myers, 1982: 5)

ดังนั้น อายุจึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความคิดเห็น ความต้องการความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่าง ในเรื่องความคิด หรือพฤติกรรม โดยคนที่ได้รับการศึกษาในระดับที่ต่างกัน ในยุคสมัยที่ต่างกันในระบบการศึกษาที่ต่างกัน ในสาขาวิชาที่ต่างกัน จึงย่อมมีความรู้ตึกนิกคิด อุคมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกันไป (ปรมะ สตะเวทิน, 2533: 116)

โดยทั่วไปแล้วคนที่มีการศึกษาสูง หรือมีความรู้ดีจะได้เปรียบอย่างมากในการที่จะเป็นผู้รับสารที่ดี ทั้งนี้เพราะคนเหล่านี้มีความรู้กว้างขวางในหลายเรื่อง มีความเข้าใจศัพท์มากและมีความเข้าใจสารได้ดี แต่คนเหล่านี้มักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยเชื่ออะไรง่าย ๆ สารที่ไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลสนับสนุนเพียงพอจะถูกโต้แย้งได้ (Burgoon, 1974: 64 อ้างถึงใน อิศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537: 30)

ความแตกต่างในด้านระดับการศึกษา จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารและความต้องการในการรับและส่งข่าวสารภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

สถานภาพหรือระดับตำแหน่งบุคคลภายในองค์กร

ความแตกต่างด้านสถานภาพของบุคคล เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร บุคคลที่มีระดับตำแหน่งภายในองค์กรสูง มีแนวโน้มที่จะได้รับข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของเขาได้มากกว่าบุคคลที่มีระดับตำแหน่งภายในองค์กรต่ำ บุคคลที่มีระดับตำแหน่งภายในองค์กรต่ำ จึงมักเป็นบุคคลที่ขาดข่าวสารอยู่เสมอ (Wofford, Gerloff and Cummins, 1977: 373)

ความแตกต่างกันในเรื่องของระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมากน้อยเพียงใดของผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นจะได้รับการติดต่อสื่อสารดูแลและทำความเข้าใจมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำคัญของที่มาของข่าวสารนั้น ๆ ว่า ผู้ที่ให้ข่าวสารมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใด และผู้รับข่าวสารนั้นเป็นใคร อยู่ในระดับตำแหน่งสัมพันธ์กับผู้ที่ให้ข่าวสารอย่างไรบ้าง ข่าวสารอันเดียวกัน ถ้าหากว่าผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งค่อนข้างต่ำภายในองค์กรนั้น ส่งข่าวสารออกมาไม่มีผู้ใดฟัง หรือให้ความสนใจในความสำคัญ ถ้าหากข่าวสารเดียวกันนั้นส่งออกมาจากผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงความเชื่อถือ และความพึงพอใจก็จะยิ่งมีมากขึ้น (วุฒิชัย จ้านงค์, 2524: 335-336)

ความแตกต่างด้านสถานภาพของบุคคล หรือระดับตำแหน่งของบุคคลภายในองค์กร จึงน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะกำหนดความพึงพอใจในการรับและส่งข่าวสารที่แตกต่างกัน

ระยะเวลาของการทำงานภายในองค์กร

เมื่อบุคคลประกอบอาชีพในหน่วยงานแห่งหนึ่งแห่งใดภายในองค์กรเป็นระยะเวลานาน ๆ บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน ตลอดจนเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบแบบแผนของงานที่คนทำซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลานาน

น้อยกว่ามักจะไม่ได้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน ไม่ยอมรับสถานภาพความเป็นอยู่และกฎเกณฑ์ หรือระเบียบแบบแผนต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ตนทำงานอยู่

เพราะฉะนั้น ความแตกต่างของระยะเวลาของการทำงานจึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความคิดเห็น ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป การติดต่อกับสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพราะข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร ตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาของการทำงาน ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการติดต่อกับสื่อสาร

5.2 ปัจจัยบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับอิทธิพลของปัจจัยบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

สเปนเซอร์ และสตีวส์ (Spencer and Steers, 1981: 511-514) ได้ทำวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรโรงพยาบาลจำนวน 295 คน พบว่า อายุ โสในงาน และอายุ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารชั้นกลาง ใน 11 ด้านคือ ทักษะ ความตั้งใจ บุคลิกภาพ การกระทำ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การทำงานร่วมกับกลุ่ม ความพร้อมที่จะได้รับการส่งเสริม ปริมาณ คุณภาพ และความสัมพันธ์กับคนไข้

จากหลักฐานการวิจัยของ รัธกฤษณะ (Radhakrishna, 1991: 2963-A) ที่ศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายส่งเสริมของรัฐเพนซิลวาเนีย ได้พบว่า เพศและระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านการจัดแผนการทำงานและการประสานงานในการทำงาน

ผลการวิจัยของ อโวลิโอ วัตต์แมน และแม็คแดเนียล (Avolio, Waldman and McDaniel, 1990: 407-422) ซึ่งทำวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกรมแรงงานของสหรัฐ จำนวน 24,219 คน พบว่า อายุและประสบการณ์ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารใน 6 ด้านคือ ปริมาณ คุณภาพ ความถูกต้องในการทำงาน ความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ และการทำงานโดยรวม โดยที่ประสบการณ์การทำงานสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าตัวแปรอายุ

5.3 ปัจจัยบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งของบุคคล ซึ่งทัศนคตินี้เป็นแนวโน้มของความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมที่บุคคลมีต่อคนอื่นความคิด หรือวัตถุ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากพื้นฐานส่วนบุคคลและประสบการณ์ในอดีต (Hellriegel, Solcum and Woodman, 1989: 48)

สเตียร์ส (Steers, 1977: 45-56) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นและผลของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influences) ต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. ลักษณะบุคคล (Personal Characteristic) เช่น เพศ อายุ ระดับรายได้ การศึกษา สถานภาพการสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristic) หมายถึง ลักษณะของงานนี้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ เช่น ความท้าทายในงาน ฯลฯ
3. ประสบการณ์ในการ (Work Experience) เช่น ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ในที่นี้ผู้วิจัยศึกษาเพียงกลุ่มลักษณะบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนี้กันอย่างจริงจังยังมีอยู่ไม่มากนัก ส่วนใหญ่แล้วเป็นลักษณะงานวิจัยแนวทางของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งยังมีอยู่จำนวนน้อย อย่างไรก็ตามพอจะสรุปเพื่อเป็นการแนวทางให้เห็นแนวคิดสำคัญ ๆ ในงานวิจัยดังต่อไปนี้

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard 1968: 142-149 อ้างใน อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537: 61) ได้ศึกษาสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นชนิดหนึ่งในหลาย ๆ ชนิดคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงินสิ่งของ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส (Nonmaterial Opportunity) มีโอกาสที่จะมีอำนาจ มีชื่อเสียง หรือได้รับตำแหน่งดี ๆ
3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ (Desirable Physical Condition) เพื่อให้สภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น
4. จูงใจให้บุคคลมีความภูมิใจในงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซื่อสัตย์ต่อองค์การ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอ
5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน มีบรรยากาศอันดีมิตรภาพในหน่วยงาน
6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน
7. จูงใจโดยให้ออกสาเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการปฏิบัติงาน
8. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการสื่อสาร (Communication) โดยจัดให้มีการคล่องตัว

มาร์กาเรท เค. เดวิส (Margaret K. Davis 1974: 483 อ้างใน อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537: 64) ได้ศึกษา พบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จถูกต้องไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานหาทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความผูกพันในการทำงานด้วย

คาร์ลีน เฮช. โรเบิร์ต และชาร์ล เอ. จี. ไรลีย์ (Karlene H. Robert and Charles A. G'rielly 1974: 321-326 อ้างในอัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537: 64) พบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการสื่อสาร โดยบุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวไปยังบุคคลอื่นด้วย

โกลด์ชานเบอร์ และคนอื่นๆ (Goldbaber and others, 1978: 76-96) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสารที่ได้รับ และอายุของบุคคลจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับอยู่อย่างสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน

โรเบิร์ต และ โอเรียลลี (Robert and O'Reilly, 1974: 321-326) ได้ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสารและความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เกี่ยวข้องกับทิศทางของการสื่อสาร กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวสารไปยังบุคคลอื่น ๆ ด้วย

จอห์น เอส. กิลฟอร์ด และ เดวิด อี.เกรย์ (Guilford, John S. and David E. Gray, 1970 อ้างใน อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537: 65) ได้เสนอองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น และการติดต่อสื่อสารก็เป็นปัจจัยหนึ่งในจำนวนองค์ประกอบเหล่านี้ คือ

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. เป็นงานที่สังคมยอมรับนับถือ
4. ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ
5. สภาพการทำงาน
6. การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
7. องค์การและการบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
9. ค่าจ้าง
10. การนิเทศงาน
11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงในการทำงาน
13. เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก
14. สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ

รายงานสรุปได้ชี้ให้เห็นว่า ผลจากการที่บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็คือ ผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การที่จะเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อให้ได้ผลผลิตมากขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงาน การบังคับบัญชาสั่งการ ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี รวมถึงสภาพการทำงาน และสวัสดิการ

วอน ฮาลเลอร์ บี กิลเมอร์ และคณะ (Von Haller B. Gilmer and Others, 1966) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยการติดต่อสื่อสารเป็นหนึ่งใน 10 องค์ประกอบ

1. ความมั่นคง (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (company and Management) ได้แก่ ชื่อเสียงของสถาบันการบริหารหรือการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ รายได้ประจำรวมทั้งรายได้พิเศษที่หน่วยงานให้เป็นค่าตอบแทน
5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ได้แก่ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถงานที่ตรงกับความถนัด และความต้องการของบุคคลที่ทำงาน
6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการขี้งานและการลาออกจากงาน
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง บรรยากาศ เวลาในการทำงาน
10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits)
11. การบริการ สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย วันลา วันหยุด ฯลฯ

สมศรี สานติเกษม (2528: 73) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ แพทย์คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาริบัติ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พบว่า

1. องค์ประกอบทางสังคมด้านอายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
2. องค์ประกอบทางสังคมด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ด้านทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ชนินาถ เจริญผล (2538: 130) ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า องค์ประกอบทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาชั้นต้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

โอภาส บุตราภาส (2533) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม กับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการกรมชลประทาน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประชากร ปัจจัยสถานะบุคคลในองค์การ กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าบุคคลที่มีปัจจัยประชากรแตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน และพบว่าเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าเพศหญิง บุคคลที่มีการศึกษาระดับ ปวช.-ปวส. จะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มปริญญาตรีและกลุ่มอื่น บุคคลที่มีอายุสูงจะพึงพอใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย บุคคลที่มีการรับผิดชอบทางครอบครัวจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีการรับผิดชอบทางครอบครัว ส่วนบุคคลที่มีปัจจัยทางสถานะองค์การที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในองค์การต่างกันด้วย กล่าวคือบุคคลที่มีอายุการทำงานมานาน มีรายได้ค่อนข้างสูงจะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มอื่น ส่วนตำแหน่งหน้าที่และการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาที่แตกต่างกันของบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

บุณณิกา วงศ์วานิช (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารสถานภาพสังคม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร จึงควรส่งเสริมให้พัฒนากรมีรูปแบบการสื่อสารสองทางให้มากยิ่งขึ้นเพื่อก่อให้เกิดความ

พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานของ พัฒนาการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ส่วนปัจจัยสถานภาพสังคมเรื่องอายุ ระดับการศึกษา อาชวราชการ ตำแหน่ง ระดับ (จี) ไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพัฒนาการ พัฒนาการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพอ ๆ กัน แต่ปัจจัยสถานภาพ สังคมเรื่องเงินเดือนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนาการ ผู้ที่มีเงินเดือน น้อยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้ที่มีเงินเดือนมากกว่า

เก็จวลี จิตวัฒนวิไล (2530) ได้ศึกษารูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก. และสาย ข. ในมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ พบว่า รูปแบบของการสื่อสารทั้งการสื่อสารสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทาง การ มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะในด้านของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน ผู้ทำงานมีความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบสองทางซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมาก กว่าสื่อสารแบบทางเดียว

จากงานวิจัยที่หลากหลาย ส่วนใหญ่พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของ บุคลากรในองค์กร เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ทั้งในด้านปัจจัยบุคคลรูปแบบการ สื่อสาร และบรรยากาศในสภาพแวดล้อมขององค์กร ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งรวมถึงการติดต่อสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับ บัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงปัจจัยด้านสถานภาพการทำงาน ค่าจ้าง ปริมาณงาน โอกาสก้าวหน้า ความมั่นคง และการได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม และอื่น ๆ

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งของบุคคล ซึ่งทัศนคตินี้เป็นแนวโน้มของ ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมที่มีบุคคลมีต่อคนอื่น ความคิดหรือวัตถุ อันเป็นผลสืบเนื่องจาก พื้นฐานส่วนบุคคลและประสบการณ์ในอดีต (Hellriegel, Solcum and Woodwan. 1989: 48)

งานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรมีดังต่อไปนี้

เพศ

ในด้านตัวแปรเพศ หลักฐานการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร ดังตัวอย่างงานวิจัยต่อไปนี้

จากการศึกษาของฮรีบิเนียค และอัลโตโด (Hrebiniak and Alutto 1972: 555-573) ที่ศึกษาความผูกพันของครู ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงพยาบาลในรัฐนิวยอร์ก พบว่า ผู้ชายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้หญิง

จากการศึกษาของ การ์เซีย (Garcia. 1989:3661) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร การผสมผสานของระหว่างปัจจัยบุคคลและองค์การกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทน้ำมัน จำนวน 438 คน ผู้หญิงและผู้ชายมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่พบว่า ผู้ชายมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศหญิง

นอกจากนี้จากการศึกษาของ คิทเชน (Kitchen, 1990: 4014-A) ที่ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรต่าง ๆ จำนวน 1055 คน พบว่า เพศมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งผลดังกล่าวนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาของ แชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่าเพศมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยของควินน์ (Quinn. 1985: 1151-A) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยบุคคลของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ จำนวน 220 คน ได้พบว่า ครูใหญ่ผู้หญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าครูใหญ่ผู้ชาย

อายุ

หลักฐานการวิจัยหลายงานวิจัย ได้พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังเช่นงานวิจัยต่อไปนี้

แชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า อายุ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

ซาง (Chang, 1991: 3281-A) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนรัฐบาลได้หวัน กับกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 144 คนและนักเรียน 4500 คน พบว่าอายุ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูได้

ทอง (Tong, 1993: 3290-A) ได้ทำวิจัย ความผูกพันต่อองค์กรและวิชาชีพของพยาบาล ในสิงคโปร์ จำนวน 2,424 คน ชี้ชัดว่า ปัจจัยบุคคลด้านอายุมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การศึกษา

ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษา งานวิจัยหลายงานพบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่น

แชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของ โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบเช่นเดียวกันว่า ระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาของกลิสสัน และดูริก (Glisson and Durick, 1988: 61-81) ได้วิจัยปัจจัย ทำนายความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรบริการสังคม กับกลุ่ม ตัวอย่างพนักงานองค์กรบริการสังคมจำนวน 319 คน จาก 22 องค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย บุคคลด้านการศึกษาสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน

ลี (Lee, 1989: 2552-A) ได้ศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายขายและการตลาด จำนวน 1100 คน พบว่า ระดับการศึกษาในระบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ

ทอมสัน (Thomson, 1990: 1472-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 169 คนจาก 25 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งวัดจาก แบบวัด OCQ

ฮุสลิค และเดย์ (Huselid and Day, 1991: 380-391) ได้ทำวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร
 ชั้นต้น จำนวน 241 คนจากบริษัทขายปลีก 150 บริษัท ผลการวิจัยได้ยืนยันเช่นกันว่า ความผูกพัน
 ต่อองค์กร ซึ่งวัดจากเครื่องมือ OCQ มีความสัมพันธ์กับการศึกษา

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย จากการศึกษาของ อนันต์ คงจันทร์ (2532: 32-44) ใน
 เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลาง
 ในธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 216 คน จากธนาคาร 8 แห่ง พบเช่นกันว่า การศึกษามี
 ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

เงินเดือน

ในด้านตัวแปรเงินเดือน ได้พบว่าบุคคลที่มีเงินเดือนสูงจะมีระดับความผูกพันต่อ
 องค์กรสูงด้วย ดังตัวอย่างงานวิจัยต่อไปนี้

จากหลักฐานการวิจัยของ ฮอยเชิล (Hoyle, 1990: 1519-A) ที่ศึกษาความสัมพันธ์
 ระหว่างแบบของโครงสร้างองค์กรกับความพึงพอใจในการสื่อสารของคณะวิชาความพึงพอใจใน
 การทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและขวัญกำลังใจในสถาบันการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ใน
 คณะวิชาจำนวน 273 คน ผลการวิจัยพบเช่นกันว่า เงินเดือนสามารถทำนายความแปรปรวนของ
 ความผูกพันต่อองค์กรได้ถึงร้อยละ 23 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถาบันที่ให้เงินเดือนสูงกว่าจะทำให้เกิด
 ความผูกพันต่อองค์กรได้มากกว่า

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ ชาง (Chang, 1991: 3281-A) ที่ศึกษาความผูกพันต่อ
 องค์กรและการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนรัฐบาลได้วันกับกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 144 คน
 และนักเรียน 4500 คน พบว่าเงินเดือนสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูได้

ผลการวิจัยของ กรูบ (Grube, 1991: 509-A) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรกลุ่ม
 ตัวอย่างอาสาสมัครหน่วยงานส่งเสริมสุขภาพ ได้หลักฐานสอดคล้องเช่นกันว่า ตัวแปรเงินเดือน
 เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย จากการศึกษาของอนันต์ คงจันทร์ (2532: 32-44) ใน
 เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลาง

ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 216 คน จากธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง พบเช่นกันว่า ผู้บริหารที่มีรายได้ต่ำกว่ามีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าผู้บริหารที่มีรายได้สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จำนวนปีที่ทำงานในองค์กร

ตัวแปรจำนวนปีที่ทำงานในองค์กรหรืออายุงาน เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่พบว่าความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่นงานวิจัยต่อไปนี้

ผลการศึกษาของ แฮนเซน (Hansen, 1985: 3040-A) กับกลุ่มตัวอย่างครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 63 คน พบเช่นกันว่า ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งวัดจากแบบวัด OCQ มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

เชกเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า อายุงานมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

อนันต์ คงจันทร์ (Kongchan, 1986: 3774-A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวน 10 แห่ง ในสหรัฐที่เปิดช่องทางด้านบริหารธุรกิจพบว่า อายุงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หลักฐานการวิจัยของ เชน (Cheng, 1990:3424-A) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่มตัวอย่างอาสาสมัครหน่วยงานส่งเสริมสุขภาพ พบเช่นกันว่า ตัวแปรประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ฟรอสต์ (Frost, 1992: 3138-A) ซึ่งได้สำรวจความผูกพันของคณาจารย์ต่อมหาวิทยาลัยกับกลุ่มตัวอย่างคณาจารย์มหาวิทยาลัย โดยวัดความผูกพันต่อองค์กรของคณาจารย์ มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัย

ผลการศึกษาของ พาร์คส์ (Parks, 1992:38-A) กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยแมน จำนวน 84 คน พบว่า จำนวนปีในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ทาร์ (Tarr, 1992: 684-A) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของครูในโรงเรียนแคทอลิก กับกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 940 คน พบว่า ระยะเวลาของการจ้างงานยาว เป็นปัจจัยพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทอง (Tong, 1993: 3290-A) ได้ทำวิจัย ความผูกพันต่อองค์กรและวิชาชีพของพยาบาลในสิงคโปร์ จำนวน 2,424 คน ยืนยันว่า ปัจจัยบุคคลด้านอายุ ใตงานานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย จากการศึกษาของ อนันต์ คงจันทร์ (2532: 32-44) ในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารธนาคารระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 216 คน จากธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง พบเช่นกันว่า อายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารที่ทำงานมานานกว่า 20 ปี แตกต่างจากผู้บริหารที่ทำงานกับองค์กรมา 15 ปี หรือน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตำแหน่ง

ในด้านตัวแปรงานในองค์กร หลักฐานการวิจัยของ เชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่าตำแหน่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์กร อนันต์ คงจันทร์ (Kongchan, 1986: 3774-A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนด้านบริหาร

ธุรกิจ จำนวน 10 มหาวิทยาลัยในสหรัฐ พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยของ เพินเลย์ (Penley, 1982: 348-365) ที่สำรวจกระบวนการสารสนเทศของการสื่อสารในองค์กร กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายทดสอบผลิตผลของบริษัท จำนวน 259 คน ผลการสำรวจได้ยืนยันว่า ความพอใจของข่าวสารในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาของ เชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถอธิบายได้โดยแง่มุมของการสื่อสาร อาทิ ชนิดของข่าวสาร ปัจจัยการสื่อสารในด้านชนิดของข่าวสารสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้

ผลการวิจัยของ โพเซห์น (Posehn, 1989: 1606) ในเรื่องปัจจัยบุคคลและปัจจัยองค์กร ในฐานะปัจจัยเบื้องต้นความความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานองค์กรจำนวน 463 คน จากการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด

นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ เดสเลอร์ (Dessler, 1993) ที่ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร โดยสำรวจและคัดเลือกองค์กรในอเมริกาที่สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด 10 องค์กร แล้วศึกษาถึงการบริหารขององค์กรเหล่านี้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยการสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 10 องค์กร และตรวจสอบเอกสาร (กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติต่าง ๆ) ของทางบริษัทเหล่านั้น รวมทั้งศึกษาถึงนโยบายการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเหล่านั้นด้วย จากการศึกษาพอจะสรุปประเด็นสำคัญของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ 8 ประเด็น คือ

1. การให้ความสำคัญแก่คนเป็นอันดับแรก (People-first values)
2. การมีส่วนร่วมต่อกัน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดหรือความรู้สึกต่อกันได้ (Communion)
3. การมีความคิดในการประนีประนอมที่ขุดเชื่อม (Transcendental mediation)

4. การว่าจ้างอยู่บนพื้นฐานคุณค่าของงาน (Values-based hiring)
5. องค์การมีความมั่นคง (Securtizing)
6. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดี (Hard-side rewards)
7. การปฏิบัติตามข้อตกลงขององค์การ (Actualizing)
8. การใช้ระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Double-talk or Two way communication system)

จากผลงานวิจัยของ เดสเลอร์ (Dessler, 1993) ที่กล่าวถึงบริษัทระดับนำ 10 อันดับแรก (TOP TEN) ด้านความผูกพันของอเมริกา จะเห็นได้ว่าสิ่งที่เน้นเป็นอันดับแรกคือ การให้คุณค่าต่อบุคคล (People-first values) มีความไว้วางใจและเคารพในพนักงานทุกคน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมต่อกัน และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน เพื่อช่วยให้พนักงานได้บรรลุถึงเป้าหมายของเขา (Self-actualize) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงานของคุณค่า เพราะบุคคลทุกคนต้องการความสบายใจและภาคภูมิใจในการทำงาน หากงานที่เขาทำมีความสำคัญ มีคุณค่า และได้รับความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี เขาก็จะรู้สึกผูกพันต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การตามมาด้วย นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ดีน่าพอใจ องค์การมีความมั่นคง ก็จะเป็นเครื่องช่วยส่งเสริมหรือจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น แต่หากการทำงานนั้นเขารู้สึกว่างานที่ทำไม่มีคุณค่าหรือมีความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน เขาก็จะเกิดความรู้สึกอึดอัดใจหรือคับข้องใจในการทำงาน ถึงแม้จะมีปัจจัยที่ดีอื่น ๆ ขององค์การมาสนับสนุน เขาก็อาจจะรู้สึกไม่ยินดีต่อการทำงานนั้นต่อไป ดังสุภาษิตไทยโบราณที่กล่าวไว้ว่า “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก”

สมชัย แก้วละเอียด (2531) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการต๋องกองสารวัตรนักเรียน กรมพลศึกษา พบว่าลักษณะของบุคคล (ระดับตำแหน่ง) ลักษณะงาน (ความเป็นอิสระของงาน ความหลากหลายในงาน) และประสบการณ์ในการทำงาน (ความคาดหวังจากองค์การ ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงได้ ความรู้สึกว่าคุณค่ามีชื่อเสียง) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) ศึกษาความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า โดยแบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 3 กลุ่มคือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีตัวพหุคูณที่ดีที่สุดหลายตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล (ความสนใจในงาน เจตคติที่มีต่อระบบราชการ ระดับเงินเดือน และแรง

องใจในการปฏิบัติงาน) ปัจจัยด้านงาน (ความพึงพอใจในงานทั่วไป ความก้าวหน้า รายได้ และมิตรสัมพันธ์) ปัจจัยด้านกลุ่ม(ความศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา) แต่ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด 5 ตัว เรียงตามลำดับ คือความสนใจในงาน ความพึงพอใจในงานทั่วไป รายได้ ระดับเงินเดือน และมิตรสัมพันธ์

นภาพัญญ โทมาสวิน (2533) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่าลักษณะของบุคคล (อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร) ลักษณะงาน (งานที่ทำทนาย โอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และงานที่ติดต่อกับสัมพันธ์กับผู้อื่น) ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร (ทัศนคติของกลุ่มผู้ร่วมงานต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือและพึงพอใจขององค์กร ระบบการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในมิติความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กรสูงที่สุด และพบว่าปัจจัยต่าง ๆ เกือบทุกกลุ่มมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล แต่ตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร จะมีเพียง 3 ตัวแปร คือ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณงานมีชื่อเสียง และความรู้สึกว่าคุณงานเป็นที่พึงพิงได้ ที่สามารถอธิบายหรือคาดการณ์ความผันแปรของการมีความผูกพันต่อองค์กร ได้ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญ

ธีระ วีระธรรมสาริต (2532) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือซิเมนต์ไทย พบว่าลักษณะของบุคคล (อายุ อาชีพ และระดับการศึกษา) ลักษณะงาน (ความสำคัญของงาน งานที่ทำทนาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้า และงานที่ต้องติดต่อกับสัมพันธ์กับผู้อื่น) ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ระบบการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ การเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงผกผันกับความตั้งใจที่จะลาออกด้วย

สุวรรณิน คณาวัฒน์ (2536) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับลักษณะของบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะขององค์กร และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงานของผู้บริหารในองค์กรเอกชน โดยศึกษากลุ่มผู้บริหารในระดับตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าขึ้นไปของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด พบว่าตัวแปรทั้ง 4 ด้านนี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ตัวแปรที่สามารถนำมาพยากรณ์โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ความสำคัญของงาน รองลงมา ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความขัดแย้งในบทบาท ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท ความรู้สึกว่าคุณมีความยุติธรรมในระบบการพิจารณาความคิดความชอบ

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะงานกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร

หลักการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ปราบฎดังต่อไปนี้
 สเตียร์ส (Steers, 1977: 46-56) ได้วิจัย ปัจจัยเบื้องต้นและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กร กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงพยาบาลและนักวิจัยในห้องปฏิบัติการ พบว่า ลักษณะงานซึ่งวัดจากเครื่องมือ JDS มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โมบลี (Mobley, 1982: 112-113) ได้พบเช่นกันว่า ตัวแปรความมีอิสระและความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ สเป็คเตอร์ (Spector, 1986: 1005-1016) ได้ศึกษาอภิปรายงานวิจัยที่ศึกษาความมีอิสระในการทำงานจำนวน 88 งานวิจัย ได้ยืนยันเช่นกันว่า ปัจจัยลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาของ กลิสสัน และดูริค (Glisson and Durick, 1988: 61-81) ได้วิจัย ปัจจัยทำนายความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรบริการสังคม กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรบริการสังคมจำนวน 319 คน จาก 22 องค์กร ผลการวิจัยได้ยืนยันว่า ลักษณะงานซึ่งวัดจากแบบวัดของแฮคแมน และโอทแฮม ใน 3 ด้าน คือ ทักษะที่หลากหลาย เอกลักษณะงาน และความสำคัญของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งวัดจากแบบวัด OCQ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ฮาร์ชบาร์เกอร์ (Harshbarger, 1989: 2123-A) ได้ศึกษาในเรื่องการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ กับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ โดยใช้แบบวัด OCQ ผลการประเมินพบว่า ลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

โพเซห์น (Poschn, 1989: 1606-A) ได้วิจัย ปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่มพนักงานองค์กร 4 แบบจำนวน 357 คน จากการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ชิฟโฟ (Chieffo, 1991: 3968-A) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างผู้นำของสถาบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษา 2 ปี จำนวน 97 คน ผลการวิจัยพบว่าลักษณะงานด้านเอกลักษณะงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยของ กรูบ (Grube, 1991: 4190-A) เรื่องความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่มตัวอย่างอาสาสมัครหน่วยงานส่งเสริมสุขภาพ ได้พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยของ กูซเลย์ (Guzley, 1991: 1130-A) ที่ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง อาจารย์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย ได้พบเช่นกันว่า อิสระในการทำงาน ความสำคัญในงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ เฮิร์น (Heam, 1991: 2215-A) ในหัวข้อเรื่องความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร จากการรับรู้โดยบุคลากรของวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัย จำนวน 112 คน ก็พบเช่นกันว่า ลักษณะงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการวิจัยของ แอคคาร์วัค และ สตรีดฮาร์ เอ็น (Agarwal and Sridhar, 1993: 49-70) ในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเชิงทัศนคติของพนักงานชาย กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานชายจำนวน 184 คน พบว่า เอกลักษณะงานและทักษะที่หลากหลายในงาน เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้

นอกจากนี้ผลการวิจัยของทาร์เตอร์ (Tarter, 1994: 1071-A) ในเรื่องความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ได้ยืนยันเช่นกันว่า ลักษณะงานด้านทักษะที่หลากหลาย เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับหลักฐานการวิจัยในประเทศไทยในเรื่องนี้นั้น ปรากฏดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า จำนวน 102 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันได้ดีที่สุด จากตัวแปรพยากรณ์ 21 ตัว คือ ความสนใจในงาน

สุจิตรา จรจิตร (2532: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค โดยรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค 3 แห่งคือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 247 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาที่ดีที่สุดจากทั้งหมด 18 ตัว คือ ตัวแปร ลักษณะ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย