

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลสาธารณะที่มีการเผยแพร่ทั่วไป ทั้งหนังสือ วารสาร และเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี อันประกอบด้วย

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

##### 2.1.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงาน

รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ (2554) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานไว้ว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ กระบวนการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการ สร้าง และพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายหลักคือ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด

Kahn (1990) ได้ให้ความหมายของความผูกพัน (Engagement) ไว้ว่า เป็นการควบคุมตนเองของพนักงานในการทำงานกับองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงตัวตนด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกาย ความคิด และจิตใจ โดยความรู้สึกผูกพันนี้เป็นสภาวะทางจิตใจซึ่งมีลักษณะเป็นความตั้งใจ (Attentiveness) เชื่อมโยง (Connected) บูรณาการ (Integrated) และมุ่งเน้น (Focused) อยู่กับบทบาทหน้าที่งานของตน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทุ่มเททำงานโดยไม่ต้องมีผู้ควบคุม และตั้งใจทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

Schaufeli and et al. (2002) ได้ให้ความหมายของความผูกพันไว้ว่า เป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เปี่ยมล้น และมีลักษณะมุ่งมั่นแข็งขัน (Vigor) เสียสละอุทิศตน (Dedication) และมีความสนใจอย่างแท้จริง (Absorption) โดยความรู้สึกผูกพันเป็นความรู้สึกที่ตรงข้ามกับความท้อถอย (Burn Out) นอกจากนี้ ความรู้สึกผูกพันไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเพียงระยะเวลาสั้น ๆ แต่เป็นสภาวะที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นไปที่เรื่องราว เหตุการณ์ บุคคล หรือพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการเฉพาะ พนักงานที่มีความผูกพันสูงจึงเป็นบุคคลที่มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

Robinson, Perryman and Hayday (2004) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานไว้ว่า เป็นทัศนคติเชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กรและคุณค่าขององค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กรและตระหนักถึงสถานการณ์ของธุรกิจ รวมถึง

พร้อมจะทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กร องค์กรจึงต้องพัฒนา รักษา และส่งเสริมความผูกพันนี้ ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์สองทางระหว่าง องค์กรและพนักงาน

Macey and et al. (2009) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายและพลังงานมุ่งมั่น ซึ่งปรากฏให้บุคคลอื่น เห็นถึงความคิดริเริ่ม (Initiative) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความพยายาม (Effort) และความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละ (Persistence) เพื่อเป้าหมายขององค์กร

Albrecht (2010) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานจะประกอบด้วย 2 คุณสมบัติหลัก คือ (1) เป็นภาวะที่เป็นบวกและเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังและแรงจูงใจในการทำงาน และ (2) มีความปรารถนาอย่างจริงใจที่จะทำงานในบทบาทที่ได้รับมอบหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กร

Meyer, Gagne and Parfyonova (2010) ได้ให้ความหมายของความผูกพันไว้ว่า ความผูกพันของพนักงาน คือการที่พนักงานมีความกระตือรือร้น สนใจ และมีส่วนร่วมในงานหรือ องค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive Behavior)

Oehler (2015b) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานไว้ว่า เป็นสภาวะทาง จิตใจและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมา อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

Byrne (2015) ได้กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานเป็น สภาวะที่บุคคลมีการแสดงออกทางจิตวิทยาและมีการกระตือรือร้นด้านการทำงานของร่างกาย ซึ่งมุ่งมั่น และสอดคล้องกับเป้าหมายของงานและองค์กร จึงมีการควบคุมอารมณ์และความคิดของตนเพื่อ เปลี่ยนงานที่ทำให้ไปสู่ความสำเร็จอันมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน อีกทั้งความผูกพันของ พนักงานเป็นสภาวะของแรงจูงใจ โดยความผูกพันของพนักงานในแต่ละองค์กรค่อนข้างใกล้เคียงกัน แต่การปรากฏและการพัฒนาให้เกิดความผูกพันของพนักงานนั้นแตกต่างกัน นอกจากนั้น ความผูกพัน ของพนักงานเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถที่จะคาดการณ์ได้จากการแสดงออกทางอารมณ์ การบอกเล่าเกี่ยวกับงาน และพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกว่าพนักงานนั้นมีความผูกพันหรือไม่

จากการทบทวนความหมายของความผูกพันของพนักงาน สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพัน ของพนักงาน หมายถึง การที่พนักงานมีทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันกับองค์กร จึงส่งผลให้พนักงานแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม ได้แก่ การบอกเล่า เกี่ยวกับงานหรือองค์กรในทางที่ดี การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของ องค์กร และการปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

## 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

### 2.1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของสัญญาณที่บ่งบอกถึง ความผูกพันของพนักงาน มีดังนี้

(1) การร่วมมือและสนับสนุนองค์กร (Participation) แสดงให้เห็นว่าพนักงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร จึงใส่ใจ ให้ความร่วมมือ และพร้อมที่จะสนับสนุนองค์กรในทุก ๆ เรื่อง อีกทั้งยังคอยสอดส่องดูแลและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรด้วย

(2) ความต้องการอยู่กับองค์การจนเกษียณอายุ (Retire) แสดงให้เห็นว่าพนักงานมองเห็นอนาคตที่ดีของตน มองเห็นเส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้า จึงเกิดความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อไปจนเกษียณอายุ

(3) การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Speak) แสดงถึงความภาคภูมิใจที่พนักงานมีต่อองค์การ จึงแสดงออกด้วยการพูดถึงองค์การในด้านบวกกับบุคคลอื่น

Meyer and Allen (1991) ได้อธิบายถึงความผูกพันต่อองค์การไว้ว่าเป็นสภาวะทางจิตที่กำหนดความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์การ และสามารถบ่งชี้ถึงการตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปได้ โดยความผูกพันต่อองค์การของพนักงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective) เป็นความผูกพันทางจิตที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกในทางบวก โดยพนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ ต้องการมีส่วนร่วมในองค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

(2) ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuance) หรือความผูกพันต่อเนื่อง เกิดจากการที่พนักงานตระหนักถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหากออกจากการสมาชิกขององค์การไป ด้วยการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ลงทุนไปและสิ่งที่ต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์การ เช่น รางวัล ผลตอบแทนทางการเงิน ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น พนักงานจะยังทำงานกับองค์การเพราะจำเป็นต้องอยู่ มิเช่นนั้นจะสูญเสียผลประโยชน์ที่ควรได้รับจากสิ่งที่ลงทุนไป

(3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative) เป็นความผูกพันด้านการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ ความผูกพันนี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อลักษณะและความรู้สึกถึงความมีคุณค่าในตนเองของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ พนักงานจะตอบแทนในสิ่งที่ได้รับจากองค์การ และแสดงออกมาในรูปแบบของความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยพนักงานจะรู้สึกว่าการทำงานอยู่กับองค์การเป็นสิ่งที่เหมาะสมและควรทำ

Towers, P. (2003) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) มีความห่วงใยในอนาคตขององค์การอย่างจริงจัง
- (2) มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์การ
- (3) มีความรู้สึกว่าได้บรรลุความสำเร็จส่วนตนจากงานที่ทำอยู่
- (4) บอกคนอื่นว่าองค์การเป็นสถานที่ทำงานที่ดี
- (5) องค์การทำให้อยากทำงานอย่างดีที่สุด
- (6) เข้าใจว่าแผนกของตนสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
- (7) เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของตนกับเป้าหมายขององค์การ
- (8) ได้รับการจูงใจให้ช่วยสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ
- (9) เต็มใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้เหนือกว่าที่ถูกคาดหวัง

Robinson, Perryman and Hayday (2004) ได้เสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

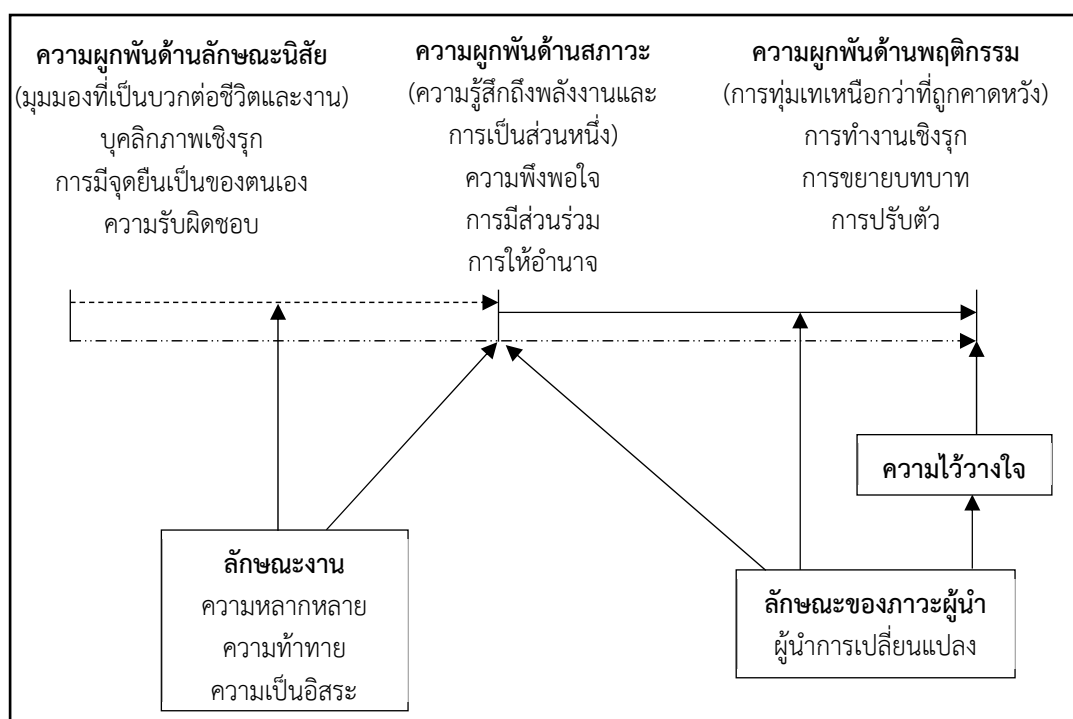
- (1) มีความรู้สึกเชิงบวกต่องานและองค์การ

(2) เชื้อมันในองค์กร  
 (3) ทำงานเชิงรุกเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ  
 (4) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- (5) เป็นที่พึ่งพาได้และทำงานเหนือกว่าที่กำหนดไว้  
 (6) มองภาพรวมและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก  
 (7) เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร  
 (8) ปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ  
 (9) มองหาโอกาสในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร

Macey and Schneider (2008) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่แสดงองค์ประกอบของความผูกพัน โดยแบ่งความผูกพันออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- (1) ความผูกพันด้านลักษณะนิสัย (Trait Engagement)  
 (2) ความผูกพันด้านสภาวะ (State Engagement)  
 (3) ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavioral Engagement)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของความผูกพันโดย Macey and Schneider  
 ที่มา: Macey and Schneider (2008)

จากภาพข้างต้น ได้แสดงให้เห็นว่าความผูกพันด้านลักษณะนิสัย เป็นความต้องการภายในของบุคคลหรือมุมมองที่บุคคลนั้นมีต่อสิ่งรอบตัว โดยความผูกพันด้านลักษณะนิสัยนี้จะถูก

สะท้อนอยู่ในความผูกพันด้านสภาวะ (State Engagement) อันจะนำไปสู่ความผูกพันด้านพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นความทุ่มเทส่วนเกิน (Discretionary Effort) นั่นคือ การที่พนักงานทุ่มเททำงานมากกว่าที่ถูกคาดหวังหรือการทำงานที่เหนือกว่าบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Extra-Role) นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าสภาพของการทำงานมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันด้านลักษณะนิสัยและความผูกพันด้านสภาวะ โดยสภาพของการทำงานดังกล่าว ประกอบด้วยลักษณะของงาน (Work Attributes) ได้แก่ ความหลากหลาย (Variety) ความท้าทาย (Challenge) และความเป็นอิสระ (Autonomy) เป็นต้น และลักษณะของภาวะผู้นำ (Nature of Leadership) โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Macey and et al. (2009) ได้อธิบายว่า พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Feeling Engaged) จะมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

(1) ความรู้สึกถึงความสำคัญและเร่งด่วน (Feelings of Urgency) ความสำคัญและเร่งด่วนเป็นความมุ่งมั่นและพลังงานที่มีเป้าหมายคอยกำกับ โดยพนักงานมีความเชื่อที่จะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

(2) ความรู้สึกจดจ่อต่องานที่ทำ (Feelings of Being Focused) พนักงานที่มีความผูกพันจะรู้สึกจดจ่อต่องานที่ทำ และให้ความสนใจทั้งหมดต่องานที่กำลังอยู่โดยไม่ยอมให้เรื่องอื่น ๆ ที่ไม่มีความสำคัญมาเบี่ยงเบนความสนใจ เช่น การพูดคุยถึงเรื่องส่วนตัวระหว่างทำงาน การพูดคุยเกี่ยวกับสถานที่รับประทานอาหารกลางวัน และสภาพอากาศที่อึมครึม เป็นต้น โดยความรู้สึกจดจ่อต่องานที่ทำของพนักงานจะถูกแสดงออกมาในพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การเตรียมตัวนำเสนองานสำหรับการประชุมที่กำลังจะถึง โดยไม่สนใจต่อข้อความโต้ตอบแบบทันที (Instant Message: IM) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) การรับฟังบทสนทนาในการประชุมอย่างตั้งใจ และการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิต เป็นต้น

(3) ความรู้สึกเอาใจจริงเอาใจ (Feelings of Intensity) โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็้นทักษะ ความรู้ และพลังงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

(4) ความรู้สึกกระตือรือร้น (Feelings of Enthusiasm) ความกระตือรือร้นเป็นสภาวะทางจิตที่รวมทั้งความรู้สึกเป็นสุขและพลังงานไว้ด้วยกัน โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทำงานด้วยความหลงใหล และเชื่อว่าตนสามารถทำให้องค์กรดีขึ้นได้

ความรู้สึกผูกพันของพนักงานเป็นผลรวมของความรู้สึกต่าง ๆ ที่เป็ยมลันด้วยพลังงาน ซึ่งพนักงานมีต่องานของตน อันประกอบด้วยความรู้สึกถึงความสำคัญและเร่งด่วน ความรู้สึกจดจ่อต่องานที่ทำ ความรู้สึกเอาใจจริงเอาใจ และความรู้สึกกระตือรือร้น ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีความผูกพันต่อองค์กร นอกเหนือไปจากบุคลิกภาพ ระดับทักษะ บุคลิกภาพและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยอื่น ๆ โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

(1) มีความเพียรพยายาม (Persistence) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทำงานด้วยความทุ่มเทโดยไม่พัก ได้ในระยะเวลาที่ยาวนาน เช่น พนักงานรับโทรศัพท์จากลูกค้าและประสานงานฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้อย่างเต็มใจ แม้ว่าจะเป็นเวลาพักกลางวัน อีกทั้งยังไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะมุ่งมั่นต่อไปอย่างไม่เลิกล้ม

(2) มีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactivity) ลักษณะสำคัญของพนักงานที่มีความผูกพัน คือ พฤติกรรมเชิงรุก โดยตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดที่ว่าตนเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึงมีความเชื่อว่าตนสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้ เช่น การตัดสินใจตรวจสอบและทำการบำรุงรักษาเครื่องจักรทันที เมื่อกำลังการผลิตของเครื่องจักรลดลง โดยไม่รอให้หัวหน้างานสั่งการหรือเครื่องจักรชำรุดก่อน หรือการชี้แจงเกี่ยวกับรายการส่งเสริมการขายที่ลูกค้าจะได้รับประโยชน์ โดยไม่ต้องรอให้ลูกค้าสอบถามก่อน เป็นต้น ไม่เพียงแต่การตัดสินใจและลงมือทำทันทีเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น พนักงานที่มีความผูกพันยังคาดการณ์ถึงความจำเป็นและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อประโยชน์ของทีม องค์กร และลูกค้า อีกทั้งยังพร้อมที่จะป้องกันเมื่อมีความเสี่ยง มีความกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง

(3) มีการขยายบทบาท (Role Expansion) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร มักจะมองบทบาทในภาพกว้างและครอบคลุม รวมถึงการทำงานที่นอกเหนือไปจากความรับผิดชอบที่ถูกกำหนดไว้ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การแก้ไขข้อผิดพลาดที่พนักงานคนอื่นได้สร้างไว้ การเต็มใจทำงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่นอกเหนือไปจากบทบาทของตน ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือมีบางตำแหน่งที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

(4) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยพนักงานที่ปรับตัวได้มีแนวโน้มที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นได้ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จด้วยต้นทุนต่ำ

Gallup, Inc. (2013) ได้แบ่งประเภทของพนักงานเป็น 3 ประเภท ตามความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ได้แก่

(1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความ เต็มใจ ตั้งใจ คำนึงถึงองค์กรอยู่เสมอ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงปรับปรุงตนเองอยู่โดยตลอดเพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งในส่วนของตนและส่วนขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปในอนาคต

(2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not Engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ตั้งใจทำงาน ทำงานไปวัน ๆ และมีแนวโน้มที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร

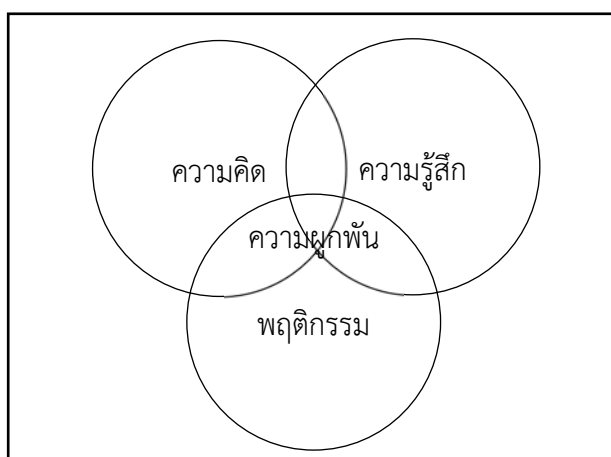
(3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขกับการทำงาน มีทัศนคติที่ไม่ดี และมักจะส่งต่อพลังงานลบนี้ให้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

International Survey Research (2004; อ้างอิงจาก พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ, 2552) ได้กล่าวไว้ว่า แบบจำลองความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่

(1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective) พนักงานมีความรู้สึกที่ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร

(2) ความผูกพันด้านความคิด (Cognitive) พนักงานมีความเข้าใจและมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และพร้อมสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

(3) ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavioral) พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก โดยมี 2 ลักษณะ คือ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองความผูกพันโดย International Survey Research

ที่มา: พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ (2552)

Oehler (2015a) ได้กล่าวถึงแบบจำลองความผูกพันของพนักงานของ Aon Hewitt ที่ได้มาจากฐานข้อมูลพนักงานกว่า 8 ล้านคนทั่วโลก ทำให้สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังมีความสม่ำเสมอไม่ว่าจะใช้ในอุตสาหกรรมหรือภูมิภาคใด โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมแสดงออกใน 3 ลักษณะ ซึ่งคำจำกัดความของพฤติกรรมเหล่านั้นอันได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (Managerial Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีรายละเอียด ดังนี้

(1) การบอกเล่า (Say) พนักงานจะพูดถึงองค์กรในแง่บวกเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดกับเพื่อนร่วมงาน พนักงานในอนาคต หรือลูกค้า เช่น การพูดกับผู้อื่นด้วยความภาคภูมิใจว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร และการชักชวนผู้อื่นให้มาทำงานในองค์กรด้วย เป็นต้น

(2) การคงอยู่ (Stay) พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยพนักงานจะยึดมั่นอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีองค์กรอื่นชักชวนให้ไปทำงานด้วยข้อเสนอด้านผลตอบแทนและตำแหน่งที่สูงกว่า เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร

(3) การทุ่มเท (Strive) พนักงานจะพยายามอย่างเต็มความสามารถและทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดด้วยความเต็มใจเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ

#### 2.1.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

Becker (1960) ได้นำเสนอทฤษฎีการลงทุน (Side-bet Theory) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีหลักการที่ว่า พฤติกรรมที่มนุษย์ได้แสดงออกมานั้น จะขึ้นอยู่กับการใช้เหตุผลในการประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับตอบแทนและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เหตุผลที่บุคคลมีความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นเป็นเพราะบุคคลได้สร้างการลงทุน (Side-bet) ต่อสิ่งนั้นไว้ โดยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นเกิดจากการที่พนักงานได้เปรียบเทียบกับน้ำหนักแล้วว่า หากลาออกจากองค์กรไปแล้วจะสูญเสียอะไรบ้าง เนื่องจากการเป็นสมาชิกขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก่อให้เกิดการลงทุน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญา รวมถึงการเสียโอกาสที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น ดังนั้น บุคคลย่อมหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว เช่น บำเหน็จ บำนาญ อันนอกเหนือจากค่าตอบแทนรายเดือน เนื่องจากหากลาออกไปก่อนครบกำหนดเวลา ย่อมทำให้สูญเสียการลงทุนไปโดยได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า การเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานยิ่งทำให้การลงทุนของบุคคลนั้นได้เพิ่มมากขึ้น จึงนำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์กร

Blau (1964; Cited in Byrne, 2015) ได้เสนอทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) โดยอธิบายว่า ความสัมพันธ์ได้พัฒนาตามระยะเวลาไปสู่ความเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบร่วมกัน トラบใดที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยังปฏิบัติตามกฎการพึ่งพาอาศัย และตอบแทนซึ่งกันและกัน เมื่อพนักงานได้รับการจัดสรรทรัพยากรจากองค์กร ไม่ว่าจะเงินเดือน ความเอาใจใส่ โอกาสในการพัฒนา พนักงานจะรู้สึกว่าจะต้องตอบแทนคืนให้กับองค์กร ซึ่ง Saks (2006) ได้กล่าวไว้ว่า หนึ่งในวิธีการตอบแทนของพนักงานคือ การมีความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานจะตัดสินใจทางสังคมจากต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับรู้ นั่นคือ พนักงานจะเลือกมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ เพื่อตอบแทนทรัพยากรที่ได้รับจากองค์กร

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานพบว่า นักวิชาการและหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจต่าง ๆ มีความเห็นที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจนำเอาพฤติกรรมการแสดงออก 3 ลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Oehler (2015b) อันประกอบด้วย การบอกเล่า (Say) การคงอยู่ (Stay) และการทุ่มเท (Strive) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากมีความครอบคลุมชัดเจน เข้าใจง่าย อีกทั้งยังเป็นลักษณะที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งนำไปใช้ประโยชน์ในการออกแบบสอบถาม และช่วยให้กลุ่มตัวอย่างทุกคนสามารถตอบแบบสอบถามได้

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

### 2.2.1 ความหมายของลักษณะส่วนบุคคล

ปรเม สตะเวทิน (2546) ได้กล่าวว่า ลักษณะทางประชากรของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษา และศาสนา ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ (2548) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานในองค์กรแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แสดงออกในที่ทำงานแตกต่างกันออกไป



ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549) ได้กล่าวว่า ลักษณะส่วนบุคคลเป็นลักษณะด้านประชากรศาสตร์ที่สำคัญและสามารถวัดได้

จากการทบทวนความหมายของลักษณะส่วนบุคคล สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลเป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่สามารถวัดได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรมและการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกันมีทัศนคติและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

### 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ประมะ สตะเวทิน (2546) ได้กล่าวถึงลักษณะประชากรของบุคคลไว้ดังนี้

(1) อายุ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีอายุน้อยจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์ ใจร้อน และมองโลกในแง่ดี ในขณะที่บุคคลที่มีอายุมากมักจะมีความคิดอนุรักษนิยม ยึดถือการปฏิบัติ มีความระมัดระวัง และมองโลกในแง่ร้ายกว่า เนื่องจากประสบการณ์ชีวิตและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลแต่ละวัยเผชิญมาไม่เหมือนกัน ทำให้ทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป นอกจากนี้ เมื่อบุคคลอายุมากขึ้นจะมีโอกาสเปลี่ยนใจหรือถูกจูงใจได้น้อยลง อีกทั้งความต้องการของบุคคลแต่ละวัยยังแตกต่างกันด้วย เช่น วัยกลางคนจะต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การรักษาพยาบาล การมีบ้านและที่ดินเป็นของตนเอง ในขณะที่วัยหนุ่มสาวจะต้องการการศึกษา ความยุติธรรม และความเสมอภาค เป็นต้น

(2) เพศ เพศหญิงและเพศชายมีความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ที่แตกต่างกัน เนื่องจากสังคมและวัฒนธรรมได้กำหนดบทบาทของทั้งสองเพศไว้แตกต่างกัน โดยทั่วไปเพศหญิงมักจะมีจิตใจที่อ่อนไหว โอนอ่อนผ่อนตาม เป็นแม่บ้านแม่เรือน ถูกชักจูงได้ง่าย เข้าใจจิตใจผู้อื่นได้ดี และมักโทษตัวเองเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ในขณะที่เพศชายจะใช้เหตุผลมากกว่า และสามารถจดจำเหตุการณ์ได้ดีกว่าเพศหญิง รวมถึงเพศชายมักจะมีโทษบุคคลหรืออุปสรรคอื่น ๆ โดยไม่โทษตนเอง เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น

(3) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ ได้แก่ อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ และภูมิหลังของครอบครัว โดยสถานะทางสังคมและเศรษฐกิจส่งผลให้บุคคลมีวัฒนธรรม ประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม และเป้าหมายที่แตกต่างกัน

(4) การศึกษา บุคคลที่ได้รับการศึกษาในระดับที่ต่างกัน ในยุคสมัยที่ต่างกัน ในระบบการศึกษาที่ต่างกัน ในสาขาวิชาที่ต่างกัน ย่อมมีความคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกัน

(5) ศาสนา มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลตลอดชีวิต จึงมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคล

กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ (2548) ได้กล่าวถึงลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในองค์การไว้ดังนี้

(1) อายุ แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าผลงานของพนักงานจะลดลงเมื่ออายุเพิ่มขึ้น แต่พนักงานที่มีอายุมากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตผลสูงได้ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า พนักงานที่มีอายุมากจะไม่ลาออกจากงานหรือย้ายงาน เนื่องจากโอกาสในการเปลี่ยนงานมีน้อย ประกอบกับการทำงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีผลทำให้ได้รับ

ค่าตอบแทนสูง ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้เพิ่มขึ้นด้วย รวมทั้งพนักงานที่มีอายุมาก จะปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการขาดงานต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

(2) เพศ แม้จะมีผลจากการศึกษาทั่วไปว่า ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม และความสามารถในการเรียนรู้ แต่ในการศึกษาทางจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย ส่วนเพศชายจะมีความคิดเชิงรุกและก้าวไกล รวมถึงมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง อย่างไรก็ตาม ทั้งสองเพศไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องผลงานและความพึงพอใจในงาน

(3) สถานภาพสมรส พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงานและมีอัตราการลาออกจากงานน้อยกว่าพนักงานที่เป็นโสด รวมถึงการมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

(4) อายุงาน พนักงานที่มีอายุงานมากหรือทำงานในองค์กรมานานจะมีผลงานและความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานใหม่

ปณิศา มีจินดา (2553) ได้กล่าวว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย

(1) อายุ (Age) โดยอายุที่แตกต่างกันจะส่งผลให้มีความชอบ รสนิยม และพฤติกรรมการใช้ผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน

(2) เพศ (Sex) โดยเพศชายและเพศหญิงจะมีพฤติกรรมและทัศนคติที่แตกต่างกัน อีกทั้งเพศที่แตกต่างกันยังส่งผลให้มีความต้องการที่หลากหลายด้วย

(3) การศึกษา (Education) โดยระดับการศึกษาจะมีอิทธิพลต่อความชอบ รสนิยม และพฤติกรรมการซื้อ ผู้บริโภคที่มีการศึกษาสูงมีแนวโน้มที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีกว่าผู้บริโภคที่มีการศึกษาต่ำ

(4) อาชีพ (Occupation) ผู้บริโภคแต่ละอาชีพจะมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน

(5) รายได้ (Income) เป็นสิ่งที่กำหนดอำนาจการซื้อ โดยผู้บริโภคที่มีรายได้สูงมีอำนาจการซื้อสูง มักจะเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง ในขณะที่ผู้บริโภคที่มีรายได้ต่ำมักจะเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีความคุ้มค่า

(6) ขนาดของครอบครัว (Family Size) ในแต่ละครอบครัวจะมีจำนวนและลักษณะของสมาชิกที่แตกต่างกัน เช่น 1 - 2 คน 3 - 4 คน หรือ 5 คนขึ้นไป ซึ่งขนาดของครอบครัวจะส่งผลต่อการบริโภคผลิตภัณฑ์

(7) สถานภาพการสมรส (Marital Status) เช่น โสด สมรส หย่า เป็นต้น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการท่องเที่ยวและการใช้เวลาว่าง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2560) กล่าวว่า ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย

(1) อายุ (Age) บุคคลที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มผู้มีอายุน้อยจะชอบทดลองสิ่งใหม่ ๆ และให้ความสนใจกับกระแสนิยม ในขณะที่กลุ่มผู้มีอายุมากจะสนใจเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย

(2) วงจรชีวิตครอบครัว (Family Life Cycle: FLC) เป็นขั้นตอนการดำรงชีวิตของบุคคล ซึ่งการดำรงชีวิตในแต่ละขั้นตอนนี้จะมีอิทธิพลต่อความต้องการ ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล

(3) อาชีพ (Occupation) บุคคลที่มีอาชีพแตกต่างกันจะมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน

(4) สถานภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Circumstances) หรือรายได้ (Income) สถานภาพเหล่านี้ประกอบด้วย รายได้ การออม อำนางการซื้อ และทัศนคติเกี่ยวกับการใช้จ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

(5) การศึกษา (Education) ผู้ที่มีการศึกษาสูงมีแนวโน้มที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมากกว่าหรือมีทางเลือกมากกว่า เนื่องจากผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะมีอาชีพที่สร้างรายได้ได้มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

(6) ค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิต (Value and Life Style) โดยค่านิยมเป็นความคิดและความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และการตัดสินใจของบุคคล ส่วนรูปแบบการดำรงชีวิตจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม (Activities) ที่ทำ สิ่งที่น่าสนใจ (Interests) และความคิดเห็น (Opinions)

จากการทบทวนแนวคิดของลักษณะส่วนบุคคล แสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลส่งผลให้ความคิดและพฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกัน ผู้ศึกษาจึงสนใจนำลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อาชีพ และตำแหน่งงาน มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

เกรียงศักดิ์ เขียวขิง (2550) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ โดยแรงจูงใจมีพื้นฐานมาจากการต้องการของบุคคล เมื่อบุคคลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การย่อมมีความต้องการและคาดหวังที่จะได้รับสิ่งต่าง ๆ จากองค์การ เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน การยอมรับในผลงาน โอกาสก้าวหน้า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม เป็นต้น องค์การจึงต้องมีการตอบสนองความต้องการดังกล่าวของพนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์การ

ศิริพร จันทศรี (2550) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ โดยแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจด้วยตัวเอง ในขณะที่บุคคลที่ต้องอาศัยแรงจูงใจภายนอก จะคาดหวังถึงรางวัล ผลตอบแทน หรือการยอมรับจากผู้อื่น ในการกระทำของตน

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2560) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำใช้ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลมากระตุ้นหรือชักจูงให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง โดยปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่กระตุ้นจากภายนอกที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ เช่น รายได้ สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นหรือความปรารถนาอื่น ๆ ภายในจิตใจของพนักงาน เช่น การได้เป็นหัวหน้างาน การประสบความสำเร็จใน

หน้าที่การงาน เป็นต้น ซึ่งการจูงใจที่ตรงกับความต้องการภายในของพนักงานจะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

จากการทบทวนความหมายของแรงจูงใจ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่องค์การตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเพื่อกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น มีความเต็มใจในการทำงาน มุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

### 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### 2.3.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยเรียกว่า แบบจำลอง 7E ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) ขอบเขตของการบริหารค่าตอบแทนนั้นไม่ได้มีเพียงการจ่ายเงินเดือน (Payroll) และการคิดค่าล่วงเวลาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการจัดทำใบกำหนดบทบาทของตำแหน่งงาน การประเมินค่างาน และการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนด้วย ซึ่งถือเป็นประเด็นที่องค์การต้องให้ความสำคัญ โดยองค์การต้องมีการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม หากองค์การมีการบริหารค่าตอบแทนที่ขาดประสิทธิภาพจะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานลดลง

(2) การบริหารผลงาน (Performance Management) ของหัวหน้างานหรือผู้นำ โดยหัวหน้างานต้องมีแนวทางในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นธรรม เหมาะสม และทุกคนสามารถยอมรับได้ อันจะนำไปสู่การสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System: PMS) มี 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนปัจจัยวัดผลงาน (Performance Planning) การตรวจสอบติดตาม (Performance Check-In) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) และการให้รางวัลและโอกาส (Performance Reward and Opportunity)

(3) การเจริญเติบโตของพนักงาน (Career Development) องค์การควรมีการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย รวมถึงต้องการมีการเชื่อมโยงกับ 1) การพัฒนา (Development) เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอก่อนจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และ 2) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจน และมีความโปร่งใส เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

(4) ภาระงาน (Empowerment) องค์การต้องมีการตรวจสอบภาระงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยต้องระวังไม่ให้นักงานมีภาระงานมากเกินไป (Overload) หรือน้อยเกินไปจนพนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อภาระงานนั้นจะส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์การต่อไป

(5) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารภายในองค์การถือเป็นสิ่งที่ทำได้อย่างยิ่ง เนื่องจากในการทำงานย่อมต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ และทำงานร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารที่ดีต้องครบทุกด้าน หรือเป็นการสื่อสารแบบ 360 องศา ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ หรือเกิดข้อขัดแย้งต่าง ๆ และส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานลดลง

(6) คุณภาพชีวิต (Quality of Work Life) โดยผู้บริหารต้องเข้าใจใน ความต้องการของพนักงาน เพื่อที่จะได้จัดระบบการดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน เช่น บ้านพักพนักงาน และทุนการศึกษาบุตรของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน

(7) บรรยากาศในการทำงาน (Environment) บรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีสภาพร่างกาย จิตใจ และสุขภาพที่ดี โดยบรรยากาศในการทำงานแบ่งออกเป็น 1) บรรยากาศทางด้านกายภาพ ได้แก่ ห้องทำงาน โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานทั้งเรื่องความร้อน ฝุ่น แสง สี เสียง และกลิ่น และ 2) บรรยากาศทางด้านจิตใจ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความกดดัน และความอึดอัดใจในการทำงาน เป็นต้น

Steers (1977) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

(1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ

(2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristic) คือ สภาพงานที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบอยู่ ซึ่งลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ อยากทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง โดยประกอบไปด้วย 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

(2.1) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การที่พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีอิสระตามบทบาทของตน และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยไม่มี การควบคุมจากบุคคลอื่น ทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

(2.2) ความหลากหลายในงาน (Variety) หมายถึง งานที่มีลักษณะไม่ซ้ำซาก และมีระดับความยากที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะได้อย่างหลากหลาย รวมถึงเป็นงานที่ท้าทายและกระตุ้นให้พนักงานสนใจในงานได้

(2.3) ข้อมูลป้อนกลับของงาน (Feedback) เมื่อพนักงานปฏิบัติงานให้แก่ องค์กรแล้ว ย่อมต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเป็นการประเมินผลการทำงานว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ และสามารถนำข้อมูลป้อนกลับดังกล่าวไปใช้พัฒนาการทำงานในอนาคตได้

(2.4) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง งานที่ระบุขอบเขตของงานอย่างชัดเจน พนักงานสามารถทำงานนั้นได้ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ และมีผลงานที่สามารถพิจารณาได้ชัดเจน ทำให้เกิดความสบายใจที่จะทำงานนั้น

(2.5) งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Opportunity for Optional Interaction) โดยการที่พนักงานได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น จะทำให้มีโอกาสนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ก่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน นอกจากนี้ การมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นจะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรในที่สุด

(3) ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) คือ การรับรู้ของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งประสบการณ์ที่ได้รับมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

(3.1) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ความรู้สึกว่าคุณเองได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของคุณมีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความรู้สึกจงรักภักดี

(3.2) ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเชื่อมั่นว่าคุณจะไม่ทอดทิ้งเมื่อตนประสบปัญหา

(3.3) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง การที่พนักงานได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้ว ย่อมหวังจะได้รับผลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน การให้รางวัล การชมเชย อันจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร

(3.4) ทศคติของกลุ่มที่มีต่อองค์กร การที่กลุ่มพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จะทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและทำให้พนักงานมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Gubman (2003; อ้างอิงจาก วาริคา ริวเหลือง, 2553) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเชื่อมโยงระหว่าง 3 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) โดยการให้คุณค่าและความรับผิดชอบของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ถือเป็นพื้นฐานที่จะทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร โดยคุณค่างกล่าว ได้แก่ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการช่วยเหลือสังคม ส่วนความรับผิดชอบ ได้แก่ การออกแบบงานที่ดี การระบุความรับผิดชอบที่ชัดเจน และความพร้อมของทรัพยากรในการทำงาน เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น

(2) โครงการ (Programs) ที่องค์กรจัดขึ้นให้กับพนักงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ความสำคัญและให้การยอมรับในพนักงาน และคุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นต้น

(3) ความสัมพันธ์ (Relationships) เป็นเรื่องอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล เช่น การแสดงความยินดี การแสดงความขอบคุณ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจในการกระทำต่าง ๆ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานจึงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน

Towers, P. (2003) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน 10 อันดับแรก จากผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานกว่า 35,000 คน ในสหรัฐอเมริกา โดยเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

(1) ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน (Senior Management's Interest in Employees' Well-Being)

(2) งานที่ท้าทาย (Challenging Work)

(3) การมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ (Decision-Making Authority)

(4) องค์กรมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus)

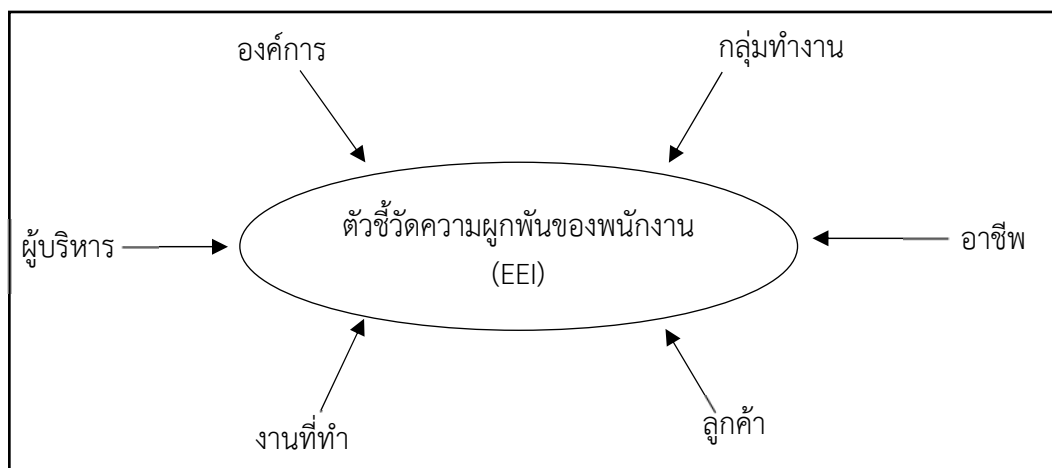
- (5) โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Advancement Opportunities)
- (6) ชื่อเสียงขององค์กรในการเป็นนายจ้างที่ดี (Company Reputation as Employer)
- (7) การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือกันในองค์กร (Teamwork and Collaboration)
- (8) องค์กรมีทรัพยากรที่จะสนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม (Resources) เช่น เครื่องมือ และอุปกรณ์ เป็นต้น
- (9) การมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ (Decision Making Input)
- (10) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำเร็จในอนาคตขององค์กร (Senior Management Vision)

แม้ว่ารายได้และผลประโยชน์ตอบแทน (Pay and Benefits) ที่พนักงานได้รับ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูด (Attract) พนักงาน แต่ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญลดลงเมื่อพิจารณาเรื่องการรักษา (Retain) พนักงานให้คงอยู่ อีกทั้งยังเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน 10 อันดับแรกนั้นล้วนอยู่ในกลุ่มของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ทั้งสิ้น ดังจะเห็นได้จากภาพต่อไปนี้

การเรียนรู้และพัฒนา	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
2 งานที่ท้าทาย	1 ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน
4 องค์กรมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ	3 การมีอำนาจในการตัดสินใจในงาน
5 โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ	6 ชื่อเสียงขององค์กรในการเป็นนายจ้างที่ดี
10 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	7 การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือกัน
	8 องค์กรมีทรัพยากรอย่างเพียงพอ
	9 การมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ

ภาพที่ 2.3 ปัจจัย 10 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดย Towers, P.  
ที่มา: Towers (2003)

Burke Inc. (2004; อ้างอิงจาก พิซิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ, 2552) ได้นำเสนอดัชนีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Index: EEI) ซึ่งแสดงองค์ประกอบสำคัญจำนวน 6 องค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวชี้วัดความผูกพันของพนักงานโดย Burke Inc.

ที่มา: พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยพันธ์  
ปัญญาศิริ (2552)

จากภาพที่ 2.4 องค์กรประกอบสำคัญจำนวน 6 องค์กรประกอบ ที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) องค์กร (Company) ตัวชี้วัดความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation/ Benefit) และผลิตภัณฑ์ (Products)

(2) ผู้บริหาร (Manager) ตัวชี้วัดความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย ความยุติธรรม (Fairness) ความสม่ำเสมอในการสนับสนุน (Support Consistency) และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน (Feedback)

(3) กลุ่มทำงาน (Work Group) ตัวชี้วัดความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย คุณภาพของการทำงาน (Quality of Work) ความร่วมมือ (Cooperation) และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

(4) งานที่ทำ (Job) ตัวชี้วัดความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย ทรัพยากรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน (Resources) ความท้าทายของงาน (Challenge) และความเครียดจากงาน (Stress)

(5) อาชีพ (Career) ตัวชี้วัดความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Involvement) การพัฒนา (Development) และความก้าวหน้าในอาชีพ (Progression)

(6) ลูกค้า (Customer) ตัวชี้วัดความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย แนวทางในการให้บริการลูกค้า (Customer Orientation Service) การตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้า (Meeting Customers' Needs) และความสะดวกในการทำธุรกิจ (Easy to do Business with)

Robinson, Perryman and Hayday (2004) ได้อธิบายว่าการที่พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีส่วนร่วม (Feeling Valued and Involved) นั้นส่งผลอย่างมากต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวนี้มาจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่



(1) การฝึกอบรม การพัฒนา และอาชีพ (Training, Development and Career) คือ การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ ๆ โดยได้รับเวลาและโอกาส นอกเหนือจากเวลางานในการฝึกอบรม

(2) ผู้บริหารสายตรง (Immediate Management) คือ การที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับพนักงาน ชี้แจงข้อมูลเสมอ ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม สนับสนุนการปฏิบัติงาน และให้ความสนใจในความต้องการก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน

(3) ผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (Performance and Appraisal) มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

(4) การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารสองทางอย่างเปิดเผยที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอแนะความคิดและแนวทางการทำงาน ในขณะเดียวกันพนักงานได้รับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและเหมาะสม

(5) โอกาสที่เท่าเทียมและการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Equal Opportunities and Fair Treatment)

(6) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Pay and Benefits) ที่เป็นธรรม

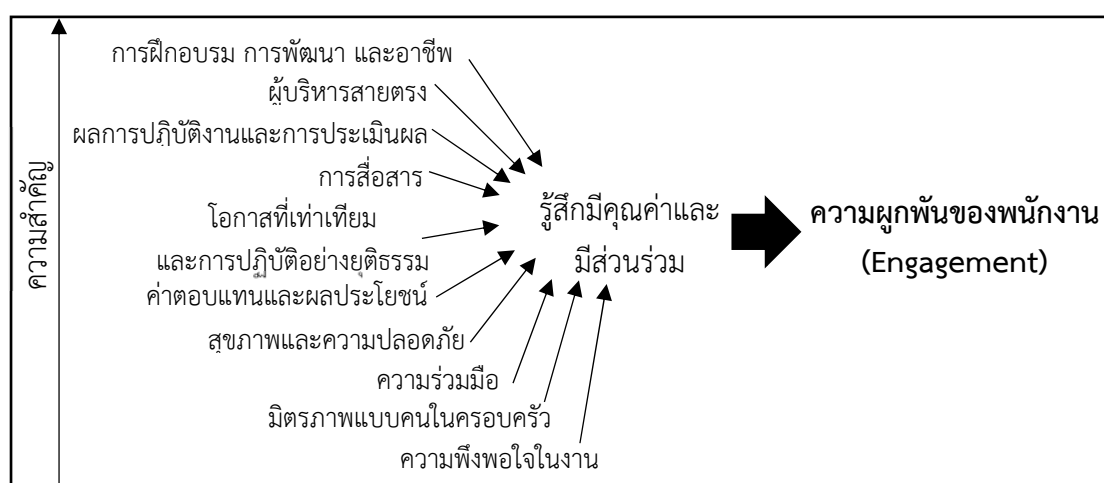
(7) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)

(8) ความร่วมมือ (Co-operation) เป็นความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงระหว่างพนักงานและผู้บริหารด้วย

(9) มิตรภาพแบบคนในครอบครัว (Family Friendliness) ที่ส่งเสริมให้พนักงานให้ความเคารพและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(10) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

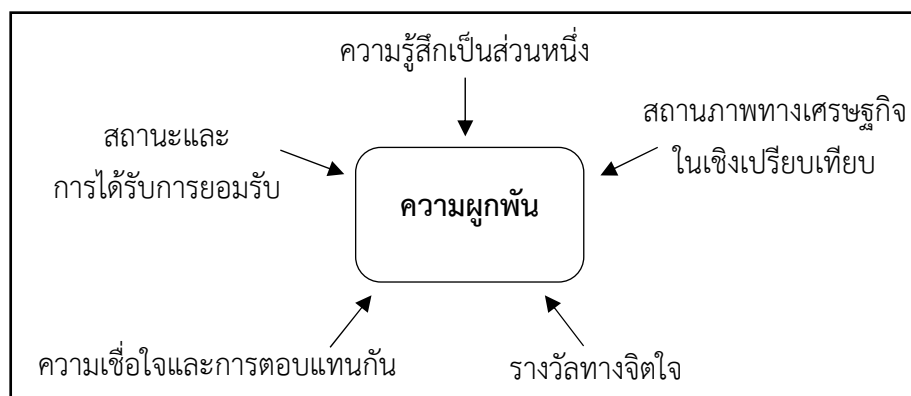
โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานดังกล่าว สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโดย Robinson, Perryman and Hayday  
ที่มา: Robinson, Perryman and Hayday (2004)

อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.5 มีแนวโน้มที่จะแตกต่างกันในแต่ละองค์การ อีกทั้งพนักงานแต่ละกลุ่มในองค์การ เดียวกัน อาจจะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันแตกต่างกันได้เล็กน้อย

Mercer (2009) ได้เสนอแบบจำลองความผูกพัน (Engagement Model) ที่แสดงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แบบจำลองความผูกพัน (Engagement Model) โดย Mercer  
ที่มา: Mercer (2009)

จากภาพที่ 2.6 ปัจจัยหลัก 5 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(1) สถานภาพทางเศรษฐกิจในเชิงเปรียบเทียบ (Economic Interdependence) คือ ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากองค์การ

(2) รางวัลทางจิตใจ (Emotional Reward) คือ ความน่าสนใจและความท้าทายของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมถึงความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

(3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Fit and Belonging) คือ ความรู้สึกเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกว่าได้รับประโยชน์ไปพร้อมกันกับองค์การ

(4) สถานะและการได้รับการยอมรับ (Status and Identity) คือ ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่พิเศษ

(5) ความเชื่อใจและการตอบแทนกัน (Trust and Reciprocity) คือ ความรู้สึกที่สามารถเชื่อใจในหัวหน้างานและองค์การได้ อีกทั้งยังได้รับการตอบแทนเมื่อทำสิ่งที่ดีและถูกต้อง

Crawford and et al. (2014) ได้นำเสนอปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยการมีความหมายทางจิตวิทยา ปัจจัยความปลอดภัยทางจิตวิทยา และปัจจัยความพร้อมทางจิตวิทยา ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ปัจจัยการมีความหมายทางจิตวิทยา (Psychological Meaningfulness Antecedents) ความรู้สึกมีความหมายเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าสิ่งที่ได้ลงทุนไปให้ผลที่คุ้มค่า มีคุณค่า

และประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงไม่รู้สึกรู้สึกถูกมองข้าม ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและปรารถนาที่จะทุ่มเททำงานมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยในกลุ่มนี้ ได้แก่

(1) ความท้าทายของงาน (Job Challenge) คือ การที่ขอบเขตงาน (Scope of Job) กว้าง ความรับผิดชอบในงาน (Job Responsibility) สูง และมีปริมาณงาน (Work Load) มาก ซึ่งช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากทำให้พนักงานมีโอกาสเติบโตและประสบผลสำเร็จ

(2) ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือ การที่พนักงานมีความเป็นอิสระและมีสิทธิในการวางแผนในการทำงาน ความเป็นเจ้าของและสามารถควบคุมงานของตนได้ ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำมีความหมาย

(3) ความหลากหลาย (Variety) เป็นงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายในการทำงานต่าง ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร จากการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการทำงานให้สำเร็จ

(4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) พนักงานต้องการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงานอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา เพื่อใช้ในการประเมินการเติบโตและความก้าวหน้าของตน และยังช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นที่รู้จัก และมีคุณค่า

(5) ความเข้ากันได้ (Fit) คือ ความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น งาน องค์กร ผู้จัดการ และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

(6) โอกาสในการพัฒนา (Opportunities for Development) หรือการอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถ อันจะทำให้งานมีความหมาย เนื่องจากทำให้พนักงานได้รับการเติมเต็มและมีโอกาสเติบโต รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้นให้กับพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับหน้าที่ใหม่ ๆ ที่อาจเหมาะกับตัวเองมากยิ่งขึ้น

(7) รางวัลและการชมเชย (Rewards and Recognition) หมายถึง รายได้และผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงาน และการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า ซึ่งถือเป็นสิ่งที่พิสูจน์ผลการทำงาน ถือเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำมีความหมาย เพราะรางวัลและการชมเชยนับเป็นผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และเวลาในการทำงาน

ปัจจัยความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety Antecedents) พนักงานจะรู้สึกปลอดภัยเมื่อสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่โดยปราศจากความกังวล และสถานการณ์ในการทำงานมีความเชื่อถือได้ คาดการณ์ได้ ปลอดภัย และชัดเจน ปัจจัยในกลุ่มนี้ ได้แก่

(1) การสนับสนุนทางสังคม (Social Support) คือ การที่องค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ให้การสนับสนุนและเอาใจใส่ถึงความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงและปลอดภัย

(2) ภาวะผู้นำแบบนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจูงใจให้พนักงานทุ่มเททำงานได้มากกว่าที่ถูกคาดหวังเพื่อประโยชน์

และเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นศักยภาพในตัวพนักงาน รับฟัง สอนงาน และให้กำลังใจ เพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเอง

(3) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งรวมถึงความทุ่มเท ทรัพยากร และการสนับสนุน ที่ได้ แลกเปลี่ยนกันทั้งสองฝ่าย

(4) บรรยากาศในที่ทำงาน (Workplace Climate) องค์กรจะต้องจัดให้ที่ ทำงานมีบรรยากาศที่ดี บรรยากาศในที่ทำงานจะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย เนื่องจาก พนักงานสามารถทราบได้ว่าบรรทัดฐานขององค์กรและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังเป็นอย่างไร

(5) ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) ได้แก่ ความยุติธรรม ในการจัดสรรผลประโยชน์ ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อพนักงาน และความยุติธรรมในการได้รับ คำอธิบายต่าง ๆ เป็นต้น ความยุติธรรมในองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความปลอดภัย เนื่องจากทำให้ พนักงานรู้สึกถึงความเท่าเทียมและช่วยลดความกังวลเกี่ยวกับการจัดสรรอำนาจและทรัพยากร

(6) ความมั่นคงในงาน (Job Security) คือ การที่พนักงานมีความมั่นใจว่าตน สามารถทำงานต่อไปในองค์กรได้ในอนาคต จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ปลอดภัยจากสภาพงาน ที่คาดการณ์ได้และไม่ต้องเป็นกังวล ซึ่งจะส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัยความพร้อมทางจิตวิทยา (Psychological Availability Antecedents)

(1) ภาระงานที่มากเกินไป (Role Overload) แม้ว่าภาระงานที่ทำหยาจะทำ ให้พนักงานรู้สึกถึงการมีความหมาย แต่ภาระงานที่มากเกินไปจนพนักงานรู้สึกว่าไม่สามารถรับมือได้ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชิงลบ

(2) ความขัดแย้งระหว่างงานและบทบาท (Work-Role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อ พฤติกรรมของพนักงานที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าคาดหวัง ไม่ตรงกัน โดยจะส่งผลให้ พนักงานรู้สึกว่าไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจได้แม้ว่าจะพยายามมากเพียงใด องค์กรจึงต้องลด ความขัดแย้งดังกล่าวนี้ให้น้อยที่สุด เพื่อไม่เป็นการทำลายความผูกพันของพนักงาน

(3) ความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและงาน (Family-Work Conflict) เกิดขึ้น เมื่อบทบาทในครอบครัวและบทบาทในงานของบุคคลไม่สามารถไปด้วยกันได้ ทำให้พนักงานเกิด ความเครียดและความกังวลจนส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานลดลง

(4) ความไม่เพียงพอของทรัพยากร (Resource Inadequacies) คือ ทรัพยากร ที่องค์กรจัดให้ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ และข้อมูล ไม่เพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จได้

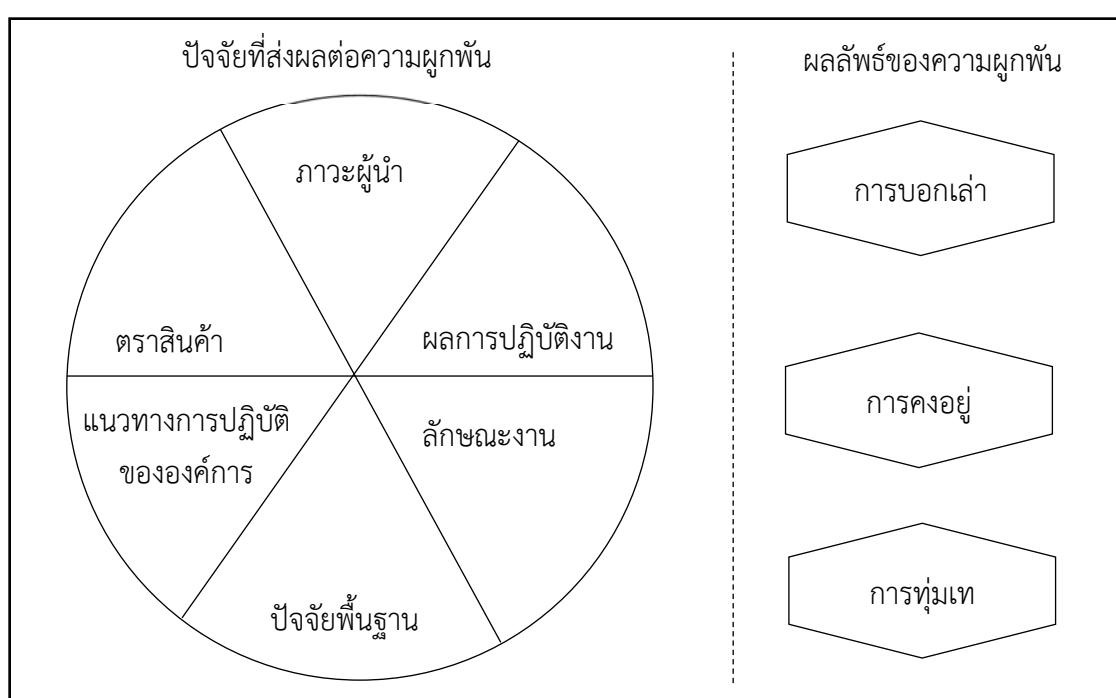
(5) ความเร่งด่วนด้านเวลา (Time Urgency) คือ การที่พนักงานต้องทำงานให้ เสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยสามารถส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยงานที่เร่งด่วนช่วยให้พนักงานมีสมาธิจดจ่ออยู่กับการทำงานได้ ในขณะเดียวกัน ความกดดัน ด้านเวลาสามารถทำให้พนักงานเกิดความเครียดและเหนื่อยล้าได้เช่นกัน ดังนั้น องค์กรจึงควรจัดให้มี ทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถรับมือกับงานที่เร่งด่วนได้ดียิ่งขึ้น

(6) การพักผ่อนนอกเวลา (Off-Work Recovery) หากพนักงานสามารถ พักผ่อนในวันหยุดได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลเรื่องงาน จะช่วยลดความกดดัน ความตึงเครียด และ ทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะทำงานมากขึ้น

(7) อารมณ์ความรู้สึก (Disposition) ได้แก่ การมีสมาธิจดจ่ออยู่กับงาน และการมีความรู้สึกเชิงบวก เช่น ความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้น เป็นต้น

(8) ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) เป็นความสามารถของบุคคลในการควบคุมตนเองและสามารถสร้างผลกระทบต่อสิ่งรอบข้างได้ ได้แก่ การมีประสิทธิภาพ ความนับถือตนเอง และการมองโลกในแง่ดี เป็นต้น ซึ่งล้วนส่งผลให้บุคคลมีความมั่นใจในการทำงานและมีความพร้อมทางจิตวิทยา อันจะช่วยส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน

Oehler (2015a) ได้เสนอปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน 6 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แบบจำลองความผูกพันของพนักงานของ Oehler (Aon PLC)  
ที่มา: Oehler (2015a)

จากภาพที่ 2.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ประกอบไปด้วย

(1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) และภาวะผู้นำของผู้บริหารในหน่วยธุรกิจ (BU Leadership)

(2) แนวทางการปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ประกอบด้วย การสื่อสาร (Communication) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ความหลากหลายและการยอมรับ (Diversity and Inclusion) ความพร้อมของสาธารณูปโภค (Enabling Infrastructure) และการจัดการกำลังคนและพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ (Talent and Staffing)

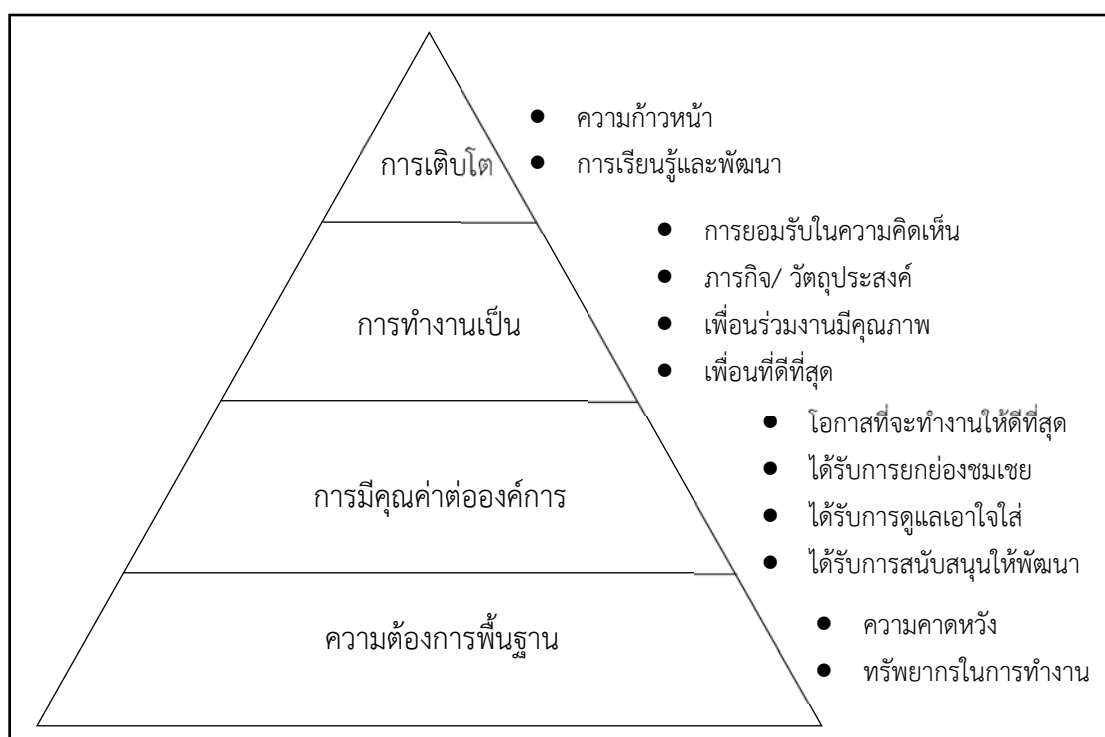
(3) ลักษณะงาน (The Work) ประกอบด้วย ความร่วมมือกัน (Collaboration) การมอบอำนาจ/ความเป็นอิสระในการทำงาน (Empowerment/Autonomy) และหน้าที่งาน (Work Tasks)

(4) ปัจจัยพื้นฐาน (The Basics) ประกอบด้วย ผลตอบแทน (Benefits) ความมั่นคงในงาน (Job Security) ความปลอดภัย (Safety) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) และความสมดุลในชีวิตกับงาน (Work Life Balance)

(5) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประกอบด้วย โอกาสก้าวหน้า (Career Opportunities) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การบริหารทรัพยากรบุคคล (People Management) และการให้รางวัลและการชมเชย (Rewards and Recognition)

(6) ตราสินค้า (Brand) ประกอบด้วย ชื่อเสียง (Reputation) ตราสินค้า (Brand) และความรับผิดชอบต่อองค์กร (Corporate Responsibility)

Gallup, Inc. (2016) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยแบ่งตามลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) ดังแสดงในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) โดย Gallup Inc.  
ที่มา: Gallup Inc. (2016)

จากภาพที่ 2.8 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานแบ่งออกได้เป็น 4 ลำดับชั้น โดยในแต่ละลำดับชั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) พนักงานต้องการเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

(1.1) ความคาดหวัง (Expectation) คือ การที่พนักงานทราบว่าถูกคาดหวังจากองค์กรอย่างไร เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุความคาดหวังดังกล่าว

(1.2) ทรัพยากรในการทำงาน (Resources) คือ การที่องค์กรสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ และข้อมูลในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานอย่างประสบผลสำเร็จ และลดความเครียดที่ไม่จำเป็นลงได้

(2) ด้านการมีคุณค่าต่อองค์กร (Individual Contribution) พนักงานต้องการทราบถึงคุณค่าที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย

(2.1) โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (Opportunity to Do Best) คือ การที่พนักงานมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รวมถึงการมีอิสระในการทำงาน

(2.2) การได้รับการยกย่องชมเชย (Recognition) ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์กร

(2.3) การได้รับการดูแลเอาใจใส่ (Someone at Work Cares) จากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นมนุษย์ ไม่ใช่เพียงแค่การเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการทำเงินให้องค์กรเท่านั้น

(2.4) การสนับสนุนให้มีการพัฒนา (Someone at Work Encourages Development) พนักงานต้องการการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะและความรู้ รวมถึงการชี้แนะเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ

(3) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับทีม ประกอบด้วย

(3.1) การยอมรับในความคิดเห็น (Opinions Count) พนักงานต้องการมีคุณค่าและต้องการให้ความคิดหรือข้อเสนอแนะของตนเองมีความสำคัญและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

(3.2) ความเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กร (Connection to the Mission) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความสำคัญและพร้อมที่จะทุ่มเทมากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ได้

(3.3) เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee Committed to Quality) พนักงานต้องการเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีการสื่อสารแบบเปิดอย่างตรงไปตรงมา การเข้าใจในงานของแต่ละคน รวมถึงการเคารพในความทุ่มเทและผลงานที่ได้ของแต่ละคนด้วย

(3.4) เพื่อนที่ดีที่สุด (Best Friend) สัมพันธภาพที่ดีจะนำไปสู่ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม อีกทั้งเมื่อพนักงานมีสัมพันธภาพที่น่าไว้วางใจจะทำให้ชีวิตของพนักงานสมบูรณ์และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(4) ด้านการเติบโต (Growth) พนักงานต้องการความท้าทายและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

(4.1) ความก้าวหน้า (Progress) พนักงานต้องการทราบถึงผลการดำเนินงาน และแนวทางในอนาคต และร่วมกับผู้บริหารในการวางแผนเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพที่สนับสนุน ศักยภาพของพนักงาน

(4.2) การเรียนรู้และพัฒนา (Learn and Grow) ถือเป็นความต้องการ ภายในอย่างหนึ่งของมนุษย์ การเรียนรู้และพัฒนาทั้งการหาแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น และการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การและอุตสาหกรรม รวมถึงทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของ พนักงานนั้นมีหลากหลาย แต่ค่อนข้างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ทางผู้ ศึกษาเห็นว่าประเด็นดังต่อไปนี้ คือ ภาวะผู้นำ คำตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้

### 2.3.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

Maslow (1943; อ้างอิงจาก กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2557) ได้เสนอทฤษฎี ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) โดยจัดลำดับขั้นความต้องการของ มนุษย์จากลำดับขั้นเริ่มต้นจนถึงลำดับขั้นสูงสุดรวม 5 ลำดับขั้น ได้แก่

(1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ถือเป็นความต้องการ ขั้นเริ่มต้นเพื่อความอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ได้โดยการให้เงินเดือนขั้นต่ำที่เพียงพอ ต่อการดำรงชีวิต และมีเงื่อนไขการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

(2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการ เรื่องความปลอดภัย มั่นคง และเสรีภาพโดยปราศจากการถูกคุกคาม เป็นต้น องค์การสามารถตอบสนอง ความต้องการระดับนี้ได้โดยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัย มีความยุติธรรม สร้าง ความมั่นคงในการทำงาน อำนวยความสะดวกในการทำงาน จัดให้มีการประกันสังคมและสวัสดิการอื่น ๆ และให้เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

(3) ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) ประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรักและความผูกพันจากผู้อื่น องค์การสามารถ ตอบสนองความต้องการระดับนี้ได้โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะพูดคุยกัน สนับสนุน การทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร

(4) ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่ เกี่ยวกับการนับถือตนเองและการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรี ความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ได้ โดยการมอบรางวัลให้พนักงานที่มีผลการทำงานยอดเยี่ยม การจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส และการกล่าวยกย่องชมเชยถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

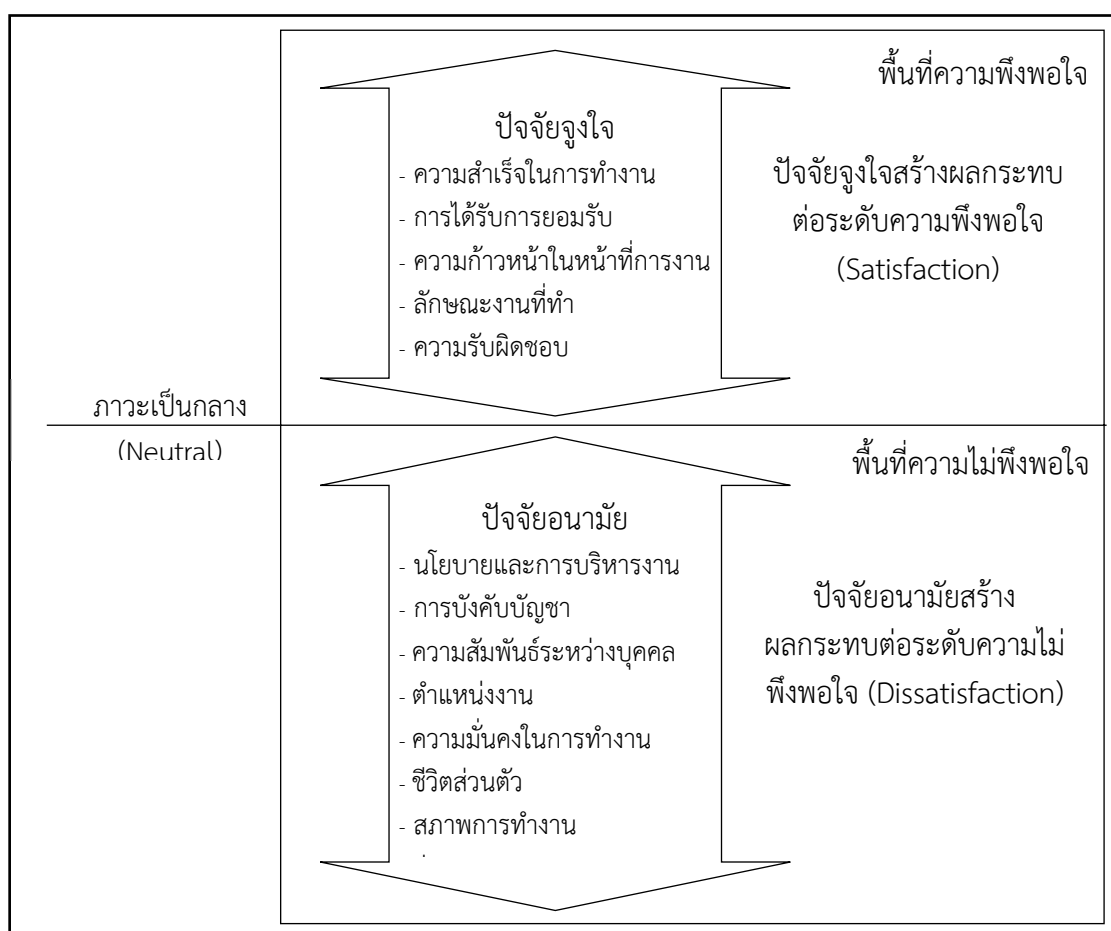
(5) ความต้องการทำในสิ่งที่ใฝ่ฝัน (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้น สูงสุดของมนุษย์ ถือเป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self-Fulfilment) ได้ใช้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด โดยต้องการทำในสิ่ง



ที่ไฝ่ฝันโดยปราศจากการหวังสิ่งตอบแทน องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ได้โดยการให้เสรีภาพและสนับสนุนในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ได้ถูกโต้แย้งในบางประการ คือ ความต้องการอาจไม่ได้เป็นลำดับขั้นเสมอไป ความต้องการอาจซ้อนหรือเหลื่อมกันได้ เช่น ได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นแรกยังไม่สมบูรณ์ แต่อาจมุ่งไปที่ความต้องการลำดับขั้นที่สอง หรือบางบุคคลอาจมุ่งที่ความต้องการลำดับขั้นที่สาม โดยไม่สนใจความต้องการลำดับขั้นอื่น ๆ อย่างพนักงานที่มุ่งพวกพ้องมากกว่าเรื่องอื่น จะมุ่งเน้นที่ความสนุกสนานและต้องการเป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อน โดยไม่ใส่ใจการเก็บเงินไว้ใช้ในเรื่องที่จำเป็น เป็นต้น (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2560)

Herzberg (1959; อ้างอิงจาก กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) อันประกอบด้วย (1) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) และ (2) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) ดังแสดงในภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ที่มา: กมลพร กัลยาณมิตร (2559)

(1) ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแวดล้อมของงาน (Job Context) ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ แต่ช่วยป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนองตอบ เพราะหากไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ จะทำให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การมีปัจจัยอนามัยที่ดีไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะเกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) และมีแรงจูงใจในการทำงาน เพียงแต่จะทำให้ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ลดลงหรือหมดไปเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

(1.1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Organizational Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุม ดูแล ระบบของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน วิธีการบริหารงาน มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

(1.2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชา ของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชา การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน และการมอบหมายงานมีความชัดเจน มีการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

(1.3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะ เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน เป็นต้น

(1.4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะ เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

(1.5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะ เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

(1.6) ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี รวมถึงมีความสำคัญต่อองค์กร

(1.7) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานมีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง และขนาดขององค์กร

(1.8) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน เป็นต้น

(1.9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น

(1.10) ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม นอกจากนี้ ยังรวมถึงการให้รางวัลที่เป็นผลมาจากการทำงานหรือเป็นผลตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

(2) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Job Content) ถือเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม การไม่มีปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ เพียงแต่พนักงานจะอยู่ในภาวะเป็นกลาง คือไม่รู้สึกพึงพอใจและไม่รู้สึกไม่พึงพอใจเท่านั้น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

(2.1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การได้รับโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตน

(2.2) การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

(2.3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสดำเนินการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

(2.4) ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทาย มีความมีอิสระในการทำงาน รวมถึงเป็นงานที่ตรงกับความรู้และความถนัด เป็นต้น

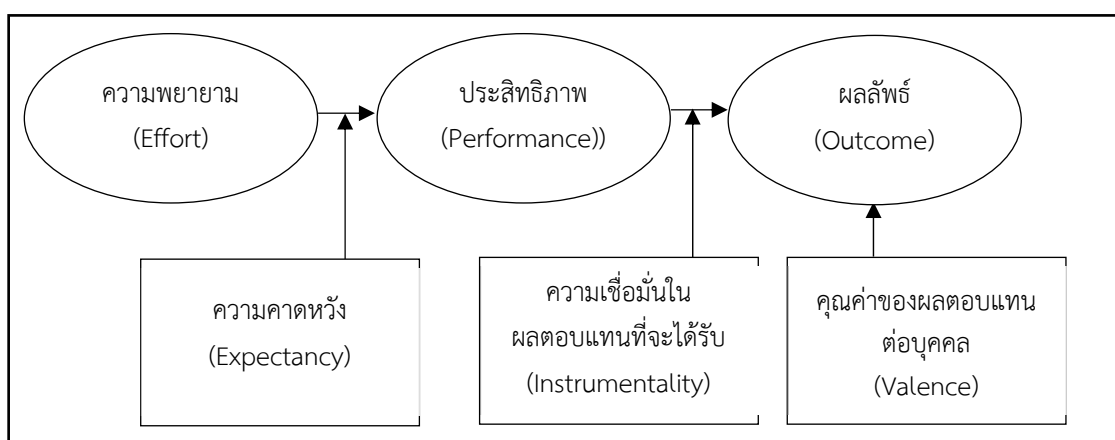
(2.5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ถูกควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญ เป็นต้น

Vroom (1960; อ้างอิงจาก ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2560) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยกล่าวว่าแรงจูงใจ (Motivation) เป็นผลมาจากองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังแสดงในภาพที่ 2.10 ได้แก่

(1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือ การที่พนักงานคาดหวังว่า การใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงาน จะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ด้วย ความคาดหวังในทฤษฎีนี้จึงขึ้นอยู่กับความมั่นใจในตนเองของพนักงานในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ซึ่งความมั่นใจในตนเองของแต่ละบุคคลจะไม่เท่ากัน แม้ว่าความสามารถในการทำงานจะเท่ากันก็ตาม ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานและผลงานของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน เช่น พนักงานขายสองคน อาจมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลสำเร็จของงาน (ยอดขาย) ไม่เท่ากัน

(2) ความเชื่อมั่นในผลตอบแทนที่จะได้รับ (Instrumentality) คือ การที่พนักงานเชื่อมั่นว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายามจะทำให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ดังนั้น การที่องค์กรมีระบบผลตอบแทนที่ชัดเจน จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากพนักงานขายทราบอย่างชัดเจนว่าจะได้รับผลตอบแทนร้อยละ 10 ของยอดขาย พนักงานขายทุกคนจะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนดังกล่าว แต่ในทางตรงกันข้าม หากผลตอบแทนไม่แน่นอน พนักงานที่มียอดขายต่ำกว่าอาจได้รับผลตอบแทนที่มากกว่า ย่อมส่งผลให้พนักงานไม่มั่นใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่มีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับผลตอบแทนเหมาะสมกับความทุ่มเทของตน

(3) คุณค่าของผลตอบแทนต่อพนักงาน (Valence) หากพนักงานต้องใช้ความพยายามอย่างสูงและปฏิบัติงานด้วยความยากลำบาก และได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า พนักงานจะมีแนวโน้มทำงานดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ปัจจัยต่าง ๆ มีคุณค่าต่อบุคคลไม่เท่ากัน เช่น ค่าล่วงเวลาในการทำงาน 100 บาท จะมีคุณค่าต่อพนักงานที่มีรายได้เดือนละ 10,000 บาทมาก แต่อาจไม่มีคุณค่าต่อผู้จัดการที่มีรายได้เดือนละ 40,000 บาท ในขณะที่การได้รับการยกย่องชมเชยจะมีคุณค่าอย่างสูงต่อผู้จัดการคนนั้น แต่คำชมเชยอาจมีคุณค่าไม่มากนักสำหรับพนักงานที่ต้องการผลตอบแทนเป็นตัวเงินมากกว่าอย่างอื่น



ภาพที่ 2.10 แบบจำลองทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom  
ที่มา: ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2560)

Alderfer (1969; อ้างอิงจาก กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2557) ได้เสนอทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) ซึ่งคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่มีการจัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ดังนี้

(1) ความต้องการด้านการคงอยู่ (E = Existence Needs) เป็นความต้องการปัจจัยทางด้านวัตถุ จึงคล้ายกับความต้องการลำดับขั้นที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ซึ่งปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

(2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร ซึ่งใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของความต้องการการยกย่องนับถือของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์จะเน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าความถูกต้อง

(3) ความต้องการด้านการเติบโต (G = Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะเจริญเติบโตและใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงการมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการทำในสิ่งที่ใฝ่ฝันและบางส่วนของความต้องการการยกย่องนับถือของมาสโลว์

อย่างไรก็ตาม ส่วนที่ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์แตกต่างจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงจะเกิดความต้องการในระดับสูง และหากบุคคลไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับสูงได้ บุคคลนั้นย่อมปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามากยิ่งขึ้น เช่น พนักงานต้องการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับหัวหน้างาน แต่ไม่สามารถบรรลุความต้องการนี้ได้ พนักงานจะหันไปแสวงหาความต้องการด้านการคงอยู่แทน โดยอาจเรียกร้องขอเพิ่มค่าตอบแทนหรือสวัสดิการต่าง ๆ มากขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์จึงสรุปว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว สามารถทำหน้าที่จูงใจพนักงานเพื่อทดแทนความต้องการในระดับสูงกว่าที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้

McClelland (1961; อ้างอิงจาก กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2557) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการของแมคเคลล์แลนด์ ซึ่งภายใต้แต่ละสถานการณ์ บุคคลจะมีความต้องการอย่างหนึ่งอันส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการนั้น โดยบุคคลอาจมีระดับความต้องการบางอย่างสูงกว่าบุคคลอื่น ความต้องการของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

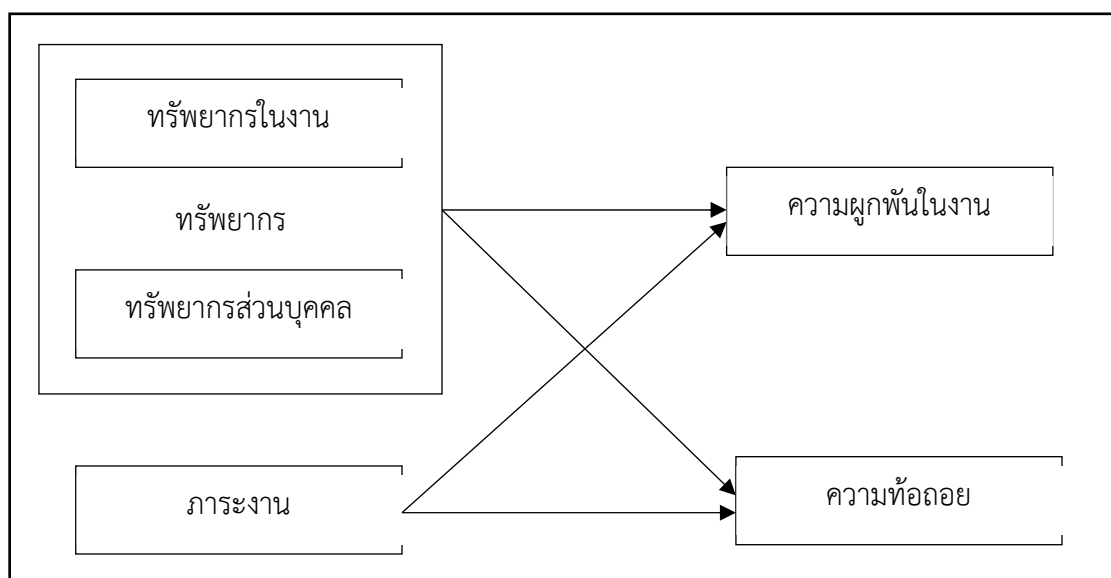
(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานที่ท้าทาย และมีคุณลักษณะคือ 1) ชอบสถานการณ์ที่มีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานโดยตรง 2) ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับยากปานกลาง มีความเสี่ยงสูงแต่อยู่ในวิสัย คาดว่าจะสำเร็จได้ และ 3) ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการทำงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในอนาคต

(2) ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation) บุคคลที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างและรักษามิตรภาพ เป็นคนที่มีความรักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่นและต้องการได้รับผลตอบแทนแบบเดียวกัน มีความสามารถพิเศษใน

การสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว มีความเชี่ยวชาญในการติดต่อสื่อสาร มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการแข่งขันกับผู้อื่น

(3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อผู้อื่น เช่น สามารถสั่งการหรือควบคุมผู้อื่น หรือมีผู้ที่ต้องฟังฟังตน เป็นต้น

Bakker and Demerouti (2007) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแบบจำลองภาระงานและทรัพยากร (Job Demands-Resources Model: JD-R) ซึ่งนักวิจัยที่เชื่อว่าความผูกพัน (Engagement) และความเหนื่อย (Burnout) เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกันนั้นนิยมใช้ทฤษฎีนี้อย่างมาก เนื่องจากทฤษฎีนี้ได้อธิบายถึงความแตกต่างของความผูกพันและความเหนื่อยอย่างชัดเจน ดังแสดงในภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 แบบจำลองความต้องการของงานและทรัพยากร  
ที่มา: Schaufeli (2014)

โดยความผูกพันในงานเป็นผลมาจากทรัพยากรที่มีลักษณะมุ่งใจ ซึ่งสามารถแบ่งทรัพยากรดังกล่าวออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรในงาน (Job Resources) เป็นปัจจัยที่เอื้อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายซึ่งตอบสนองความต้องการของบุคคล เช่น ความเป็นอิสระ (Autonomy) ข้อมูลป้อนกลับของงาน (Performance Feedback) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Social Support) และการให้คำปรึกษาของผู้บังคับบัญชา (Supervisor Coaching) เป็นต้น และ 2) ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) เป็นคุณสมบัติเชิงบวกเฉพาะตัวบุคคลที่ทำให้สามารถรับมือกับปัญหาและควบคุมสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น สมรรถภาพของบุคคล (Self-Efficacy) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ความยืดหยุ่น (Resilience) และความนับถือตนเอง (Self-Esteem) เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะมุ่งใจและสนับสนุนให้พนักงานเกิดความผูกพันในงานและแสดงออกมาโดยมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นทุ่มเท (Vigor) เสียสละอุทิศตน (Dedication) และมีความสนใจอย่างแท้จริง (Absorption) อย่างไรก็ตาม ในแบบจำลองความต้องการของงานและทรัพยากรยังมีอีกหนึ่งองค์ประกอบ

สำคัญ นั่นคือ ภาระงาน (Job Demand) อันได้แก่ งานที่มากเกินไป (Work Overload) ความกดดันด้านเวลา (Time Pressure) ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) และกฎระเบียบที่มากเกินไป (Red Tape) ซึ่งทำให้พนักงานต้องใช้พลังกายพลังใจอย่างมากในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จนอาจส่งผลให้เกิดความเครียดและเหนื่อยล้า กระทั่งเป็นต้นเหตุของความท้อถอยและหมดกำลังใจในการทำงานในที่สุด

อย่างไรก็ตาม การมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพอเหมาะสมสามารถทำให้เกิดความท้อถอยได้ อีกทั้งภาระงานที่ทำทลาย ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และการเติบโตของพนักงานสามารถส่งผลให้ความผูกพันในงานเพิ่มขึ้นได้

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจพบว่า พนักงานมีความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการการคงอยู่ เช่น ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง เป็นต้น มีความต้องการทางสังคม และมีความต้องการขั้นสูง เช่น ความต้องการประสบความสำเร็จ ความมีอิสระ การเติบโต และอำนาจ เป็นต้น องค์กรจะต้องเข้าใจถึงความต้องการเหล่านี้ของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างเหมาะสมและสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ อันจะทำให้พนักงานใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างเต็มที่ เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

ผู้ศึกษาจึงได้พิจารณาบริบทต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกรณีศึกษา และได้เลือกนำปัจจัยแรงจูงใจ อันประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำ โดยการชี้แนะ สั่งการ หรือ อำนวยความสะดวก 2) ค่าตอบแทน คือ สิ่งที่พนักงานได้รับตอบแทนจากการทำงานให้ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในที่ทำงาน ทั้งในด้านกายภาพและด้านจิตใจ 4) โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ คือ การที่พนักงานได้รับโอกาสและการสนับสนุนจากองค์กรในการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ และ 5) การเรียนรู้และพัฒนา คือ การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท ไตกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) และ 3) เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เสนอแนะเป็นแนวทางต่อผู้บริหารในการหาแนวทางเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอนาคต กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ไตกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) จำนวน 336 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เก็บข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่พนักงานรู้สึกว่าจะทำให้มีความผูกพันกับองค์กร คือ พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เพื่อนที่ร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวของตัวเอง และองค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นบ้านของตัวเอง โดยกลุ่มผู้ตอบ

แบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นอกจากนี้ ปัจจัยลักษณะงานและประสบการณ์ในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงานของพนักงาน 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยประสบการณ์การทำงาน of พนักงาน 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประสบการณ์การทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด จำนวน 185 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เก็บข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ผลการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านเพศ หน่วยงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ จะมีระดับความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันของพนักงาน

รักษรัศมี วุฒิมานพ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานบริษัทในกรุงเทพมหานครและเพื่อศึกษาลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทในกรุงเทพมหานคร จำนวน 404 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรสองกลุ่มที่เป็นอิสระกัน (Independent t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 31.26 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่ และมีระยะเวลาการทำงานในที่ทำงานปัจจุบันเฉลี่ย 5 - 32 ปี โดยรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถามความก้าวหน้าในงานและโอกาสในการพัฒนา การให้อำนาจ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปกภณ จันทศาสตร์ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการในเขตลาดพร้าว-จตุจักร



กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยแรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการในเขตลาดพร้าว-จตุจักร กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบหาความแตกต่าง (t-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านลักษณะงานในด้านความอิสระในการทำงาน และความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ปัจจัยแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วฐุ สนวนานนท์ (2561) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับลักษณะงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันของพนักงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 248 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Analysis) ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 69) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 31.5) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 74.6) มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี (ร้อยละ 35.9) และมีสถานภาพโสด (ร้อยละ 51.2) 2) มีคะแนนลักษณะงานอยู่ในระดับสูง คะแนนคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง 3) ลักษณะงานโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ด้านความสำคัญของงาน และด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ด้านความมีอิสระในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 4) คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคล ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธรรมาภิบาลขององค์กร และด้านความภาคภูมิใจในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ด้านผลตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน และด้านภาวะสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Cawe (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในสาธารณรัฐแอฟริกาใต้และ

ให้คำแนะนำแก่องค์กรเพื่อแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) กลุ่มตัวอย่าง คือผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ในสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ จำนวน 43 คน จาก 43 องค์กร ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ ผู้ศึกษาได้เสนอแบบจำลองความผูกพันของพนักงานจากผลที่ได้ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน คือ หลักปรัชญาทุนมนุษย์ (Human Capital Philosophy) ภาวะผู้นำและการบริหาร (Leadership and Management) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

Rashid, Asad and Ashraf (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคารประเทศปากีสถาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคาร ประเทศปากีสถาน จำนวน 250 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ Structural Equation Modelling (SEM) และการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรสองกลุ่มที่เป็นอิสระกัน (Independent t-test) ผลการศึกษาพบว่า การตัดสินใจ (Decision Making) ความร่วมมือ (Co-ordination) ระบบการให้รางวัล (Performance Reward System) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Ologbo and Saudah (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในสำนักงานภาษีแห่งชาตินมาเลเซีย (Inland Revenue Board of Malaysia) กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในสำนักงานภาษีแห่งชาตินมาเลเซียจำนวน 104 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบหาความแตกต่าง (t-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Job Engagement) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Organization Engagement) แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมากก็ตาม โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Co-Employee Support) ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เพียงปัจจัยเดียว

Bakar (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการเงินในประเทศมาเลเซีย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับองค์กร (Organizational Level) ระดับสังคม (Societal level) โดยเน้นที่ปัจจัยภาวะผู้นำ แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Work Practices: HPWP) และศาสนา ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสม (Mixed-Method Approach) คือ 1) เชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมการเงิน จำนวน 41 คน เพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญอันส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน 2) เชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานในอุตสาหกรรมการเงิน จำนวน 278 คน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด กล่าวคือ พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง เมื่อผู้นำแสดงออกถึงความใส่ใจ อีกทั้ง HPWP ยังส่งผลต่อ

ความผูกพันของพนักงานด้วย แต่ปัญหาคือการนำ HPWP มาปรับใช้ในองค์กรยังไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร นอกจากนี้ ศาสนายังมีบทบาทสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานในพนักงานที่นับถือศาสนามุสลิมด้วย

Yu (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท AkzoNobel โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน และเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาระดับความผูกพันของพนักงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท AkzoNobel ตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมของผู้บริหาร (Management Behaviors) ได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน (job Autonomy) การสนับสนุนให้มีการพัฒนา (Development Support) การให้คำชี้แนะ (Coaching) ผลป้อนกลับในงาน (Performance Feedback) การประชุมเป็นประจำ (Regular Meeting) การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Objectives) และความพร้อมของผู้จัดการ (Managers' Availability) และ 2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Connection with Co-Workers) โดยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณและใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 คน และพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการฝ่ายดังกล่าว จำนวน 15 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 18 คน โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นคำถามปลายปิดที่เฉพาะเจาะจง และมีการใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Rating Scale) ด้วย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate Correlation Analysis) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) และการวิเคราะห์ความแตกต่าง (t-test) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ 1) พฤติกรรมของผู้บริหาร (Management Behaviors) ได้แก่ การให้อิสระในการทำงาน (job Autonomy) การสนับสนุนให้มีการพัฒนา (Development Support) การให้ข้อมูลป้อนกลับของงานโดยตรงไปตรงมา (Performance Feedback) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging Work) และการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับบุคคลทั้งในด้านความสามารถและความสนใจ (Work-Person Fit) และ 2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Connection with Co-Workers)

Anitha (2014) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและผลกระทบของความผูกพันต่อผลการทำงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและผลกระทบของความผูกพันต่อผลการทำงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริหารระดับกลางถึงระดับล่างจากองค์กรขนาดเล็กจำนวน 383 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และ Structural Equation Modelling (SEM) ผลการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Carroll (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัทรับจ้างงานภายนอกซึ่งกำลังตกต่ำแห่งหนึ่งในกรุงดับลิน (A Declining Outsourcing Company in Dublin) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันของพนักงานซึ่งมีชุดทักษะพิเศษ และเพื่อทำความเข้าใจ

ถึงผลกระทบของการตกต่ำของบริษัทที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริหารระดับกลางซึ่งมีทักษะและคุณสมบัติทางการธนาคาร จำนวน 133 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ฐานนิยม (Mode) การวิเคราะห์การหาค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) Kruskal-Wallis H-Test ผลการศึกษาพบว่า มีประมาณครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 54) ของผู้ตอบแบบสอบถามที่รู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยปัจจัยหลักทั้งห้าที่ทำการศึกษา อันได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การสนับสนุนจากองค์กร การเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ล้วนมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน

Gupta, Ganguli and Ponnampalani (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในประเทศอินเดีย โดยศึกษาในกรณีของธุรกิจให้บริการทางการเงินต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจให้บริการทางการเงินต่างประเทศในอินเดีย เป็นการศึกษเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล โดยสัมภาษณ์พนักงานในธุรกิจให้บริการทางการเงินต่างประเทศในอินเดีย จำนวน 60 คน ผลการศึกษาพบว่า มี 3 ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ผลประโยชน์ที่ได้รับ (Implicit Benefits) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) และนโยบายองค์การ (Organizational Policies)

Bergstrom and Martinez (2016) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้จัดการในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ของผู้จัดการในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนถึงอิทธิพลของแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ดังกล่าวระหว่างผู้จัดการที่ทำงานในองค์กรภาครัฐกับภาคเอกชน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการจำนวน 8 คน ซึ่งทำงานในองค์กรภาครัฐ 4 คน และทำงานในองค์กรภาคเอกชน 4 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีการรับรู้ถึงแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย 1) แรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้จัดการ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และ 2) แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรมและโอกาสก้าวหน้า และค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม การรับรู้ของผู้จัดการในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนถึงอิทธิพลของแรงจูงใจภายในและภายนอกที่มีต่อความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

Mohd, Shah and Zailan (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัทโทรคมนาคมซึ่งตั้งอยู่ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากรางวัล (Rewards) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาต่อไปถึงปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมากต่อความผูกพันของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงาน จำนวน 250 คน ในบริษัทโทรคมนาคมซึ่งตั้งอยู่ที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's

Sample Correlation Analysis) และวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้งสามที่ศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด รองลงมาคือรางวัลและความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวตามลำดับ

Liyanage and Gamage (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน เจเนอเรชันวาย โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน เจเนอเรชันวาย 2) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานเจเนอเรชันวาย และ 3) เพื่อให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาอัตราการหมุนเวียนของพนักงานเจเนอเรชันวายที่สูง กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศศรีลังกา จำนวน 117 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Sample Correlation Analysis) การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth) พฤติกรรมของหัวหน้างาน (Supervisor Behavior) ลักษณะงาน (Work Content) และความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานเจเนอเรชันวาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth) และพฤติกรรมของหัวหน้างาน (Supervisor Behavior) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันของพนักงานเจเนอเรชันวาย ส่วนลักษณะงาน (Work Content) และความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความผูกพันของพนักงานเจเนอเรชันวาย

ตารางที่ 2.1 ผลการสรุปตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปร/ ผู้วิจัย (ปี)	Liyanage and Gamage (2017)	Mohd et al. (2016)	Bergstrom and Martinez (2016)	Gupta et al. (2015)	Carroll (2015)	Anitha (2014)	Yu (2013)	Bakar (2013)	Ologbo and Saudah (2012)	Rashid et al. (2011)	Caue (2006)	วัฐ สวานานนท์ (2561)	ปกภณ จันทศาสตร์ (2559)	รัชษฐ์ศมี วุฒิมานพ (2555)	พริษฐ์ชา สมานสินธุ์ (2554)	ปาริชาติ บัวเป็ง (2554)
ตัวแปรอิสระ																
ลักษณะส่วนบุคคล				/	/			/					/	/	/	/
เพศ				/	/			/					/	/	/	/
อายุ				/	/			/					/	/	/	/
ระดับการศึกษา				/				/					/	/	/	/
สถานภาพสมรส													/	/	/	/
รายได้								/					/	/	/	/
อายุงาน					/			/					/	/	/	/
ตำแหน่งงาน				/				/						/	/	
รวม																

ตารางที่ 2.1 ผลการสรุปตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ตัวแปร/ ผู้วิจัย (ปี)	ปาริชาติ บัวเป็ง (2554)	พริษฐ์ชา สมานลินธุ์ (2554)	รักษ์รัศมี ภูฒิมานพ (2555)	ปกภณ จันทศาสตร์ (2559)	วรุ สวานานนท์ (2561)	Cawe (2006)	Rashid et al. (2011)	Ologbo and Saudah (2012)	Bakar (2013)	Yu (2013)	Anitha (2014)	Carroll (2015)	Gupta et al. (2015)	Bergstrom and Martinez (2016)	Mohd et al. (2016)	Liyana and Gamage (2017)	รวม
ตัวแปรอิสระ																	
แรงจูงใจ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	16
ภาวะผู้นำ						/			/		/	/				/	5
ค่าตอบแทน			/	/	/		/		/		/	/	/	/	/		9
สภาพแวดล้อมในการทำงาน			/	/	/						/	/	/	/	/		7
โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	/	/	/	/	/									/		/	7
การเรียนรู้และพัฒนา					/		/	/	/	/	/	/	/	/			8
ลักษณะงาน	/	/		/	/					/						/	6
ทัศนคติต่อองค์กร/ ภาพลักษณ์ขององค์กร	/																1

ตารางที่ 2.1 ผลการสรุปตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ตัวแปร/ ผู้วิจัย (ปี)	Liyanage and Gamage (2017)	Mohd et al. (2016)	Bergstrom and Martinez (2016)	Gupta et al. (2015)	Carroll (2015)	Anitha (2014)	Yu (2013)	Bakar (2013)	Ologbo and Saudah (2012)	Rashid et al. (2011)	Cawe (2006)	วรุ สวณานนท์ (2561)	ปภณ จันทศาสตร์ (2559)	รักษ์รัมย์ วุฒิมานพ (2555)	พริณฑชา สมานสินธุ์ (2554)	ปาริชาติ บัวเป็ง (2554)
<b>ตัวแปรอิสระ</b>																
การสื่อสาร					/											
ภาวะสมดุระหว่างชีวิตกับงาน	/	/										/				
นโยบายขององค์กร				/		/						/				
วัฒนธรรมขององค์กร				/							/					
การให้อำนาจ													/			
การมีส่วนร่วมแสดงความเห็น								/		/					/	
ความรู้สึกรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร															/	
ความเป็นอยู่ในที่ทำงาน			/			/										
<b>รวม</b>																



ตารางที่ 2.1 ผลการสรุปตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ตัวแปร/ ผู้วิจัย (ปี)	ปารีสชาติ บัวเป็ง (2554)	พริษฐ์ชา สมานสินธุ์ (2554)	รัชรัศมี วุฒิมานพ (2555)	ปกณณ จันทศาสตร์ (2559)	วรุ สวานานนท์ (2561)	Cawe (2006)	Rashid et al. (2011)	Ologbo and Saudah (2012)	Bakar (2013)	Yu (2013)	Anitha (2014)	Carroll (2015)	Gupta et al. (2015)	Bergstrom and Martinez (2016)	Mohd et al. (2016)	Liyana and Gamage (2017)	รวม
<u>ตัวแปรอิสระ</u>																	
การสนับสนุนจากองค์กร												/					1
ความมั่นคงและเชื่อถือได้ขององค์กร	/	/		/													3
ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร	/	/															2
ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้	/																1
การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน								/									1
สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน				/	/					/	/			/			5
การประเมินผลงาน							/		/								2

ตารางที่ 2.1 ผลการสรุปตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ตัวแปร/ ผู้วิจัย (ปี)	ปาริชาติ บัวเป็ง (2554)	พรินท์ซา สมนานสินธุ์ (2554)	รัชษฐ์ศมิ ภูติมานพ (2555)	ปกณ จันทศาสตร์ (2559)	วุฒ สนวนนท์ (2561)	Cawe (2006)	Rashid et al. (2011)	Ologbo and Saudah (2012)	Bakar (2013)	Yu (2013)	Anitha (2014)	Carroll (2015)	Gupta et al. (2015)	Bergstrom and Martinez (2016)	Mohd et al. (2016)	Liyanage and Gamage (2017)	รวม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>																	
การคัดเลือกพนักงาน									/								1
ความมั่นคงในงาน					/				/								2
<b>ตัวแปรตาม</b>																	
ความผูกพันของพนักงานในองค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	16
ด้านความต่อเนื่อง	/																1
ด้านความรู้สึก	/		/														2
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	/																1
ด้านการรับรู้			/														1

ตารางที่ 2.1 ผลการสรุปตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ตัวแปร/ ผู้วิจัย (ปี)	Liyanage and Gamage (2017)	Mohd et al. (2016)	Bergstrom and Martinez (2016)	Gupta et al. (2015)	Carroll (2015)	Anitha (2014)	Yu (2013)	Bakar (2013)	Ologbo and Saudah (2012)	Rashid et al. (2011)	Cawe (2006)	จตุ สวานานนท์ (2561)	ปกณณ จันทศาสตร์ (2559)	รัชรัศมี วุฒิมานพ (2555)	พริษฐ์ชา สมานสินธุ์ (2554)	ปาริชาติ บัวเป็ง (2554)
<b>ตัวแปรตาม</b>																
ด้านพฤติกรรม	1													/		
การบอกเล่า (Say)	1											/				
การคงอยู่ (Stay)	1											/				
การทุ่มเท (Strive)	1											/				

จากตารางที่ 2.1 ผลการสรุปตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้เลือกตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่สอดคล้องกับแนวคิดและพบได้ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษารุ่นนี้ โดยจากการสรุปตัวแปรของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนทั้งสิ้น 16 งาน พบว่า งานวิจัยที่ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล มีจำนวน 7 งาน งานวิจัยที่ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีจำนวน 16 งาน ส่วนงานวิจัยที่ตัวแปรตามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน มีจำนวน 16 งาน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

งานวิจัยที่ใช้ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 7 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554); พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รัชชรัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Bakar (2013); Carroll (2015); Gupta, Ganguli and Ponnam (2015)

งานวิจัยที่ใช้ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 7 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554); พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รัชชรัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Bakar (2013); Carroll (2015); Gupta, Ganguli and Ponnam (2015)

งานวิจัยที่ใช้ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 6 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554); พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รัชชรัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Bakar (2013); Gupta, Ganguli and Ponnam (2015)

งานวิจัยที่ใช้ลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรสเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 3 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554); พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559)

งานวิจัยที่ใช้ลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้เป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 5 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554); พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รัชชรัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Bakar (2013)

งานวิจัยที่ใช้ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุงานเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 7 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554); พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รัชชรัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Bakar (2013); Carroll (2015); Gupta, Ganguli and Ponnam (2015)

งานวิจัยที่ใช้ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 4 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รัชชรัศมี วุฒิमानพ (2555); Bakar (2013); Gupta, Ganguli and Ponnam (2015)

งานวิจัยที่ใช้ปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 5 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ Cawe (2006); Bakar (2013); Anitha (2014); Carroll (2015); Liyanage and Gamage (2017)

งานวิจัยที่ใช้ปัจจัยแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 9 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ รัชชรัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); วฐุ สนวนานนท์ (2561); Rashid, Asad, and Ashraf (2011); Bakar (2013); Anitha (2014); Gupta, Ganguli and Ponnam (2015); Bergstrom and Martinez (2016); Mohd, Shah and Zailan (2016)

งานวิจัยที่ใช้ปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 7 งาน ได้แก่ งานวิจัยของ รัชชรัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); วฐุ สนวนานนท์ (2561); Anitha (2014); Carroll (2015); Bergstrom and Martinez (2016); Mohd, Shah and Zailan (2016)

งานวิจัยที่ใช้ปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 7 งาน ได้แก่ งานวิจัยของปาริชาติ บัวเป็ง (2554); พิรินท์ชา สมานสินธุ์ (2554); รักษ์รัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); วฐุ สนวนานนท์ (2561); Bergstrom and Martinez (2016); Liyanage and Gamage (2017)

งานวิจัยที่ใช้ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นตัวแปรอิสระ มีจำนวน 8 งาน ได้แก่ งานวิจัยของวฐุ สนวนานนท์ (2561) Rashid, Asad, and Ashraf (2011); Ologbo and Saudah (2012); Bakar (2013); Yu (2013); Anitha (2014); Carroll (2015); Bergstrom and Martinez (2016)

งานวิจัยที่ใช้ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรตาม มีจำนวน 16 งาน ซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่จะมองที่ความผูกพันของพนักงานโดยรวม มีงานวิจัยจำนวน 3 งาน ที่ศึกษาความผูกพันของพนักงานโดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ คือ งานวิจัยของปาริชาติ บัวเป็ง (2554); รักษ์รัศมี วุฒิमानพ (2555); วฐุ สนวนานนท์ (2561)

จากการสังเคราะห์ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรอิสระที่จะนำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน และตำแหน่งงาน 2) แรงจูงใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนตัวแปรตามที่จะนำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ความผูกพันของพนักงาน อันประกอบด้วย การบอกเล่า การคงอยู่ และการทุ่มเท

นอกจากนี้ ตัวแปรลักษณะงานที่พบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 6 งานนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งในตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนาได้ เนื่องจากลักษณะงานที่หลากหลายและท้าทายถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนานั่นเอง