

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไป

เอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

แนวคิดการคงอยู่ในองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน

การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูสอนวิชาสามัญในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

#### เอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

กลุ่มนโยบายพิเศษสำนักงานผู้ตรวจราชการเขตตรวจราชการที่ 12 (2548: 1-8) ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม และรายงานการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาโดยสรุปดังนี้

#### ประวัติการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

จังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วยจังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม อันมีประเพณี วัฒนธรรม สังคม และภาษาที่ใช้ในชีวิตประจำวันแตกต่างจากประชากรที่อยู่ในจังหวัดอื่นๆ ของประเทศไทย ทำให้ประชากรในจังหวัดชายแดนภาคใต้นิยมส่งบุตรหลานให้เรียนรู้เกี่ยวกับศาสนาอิสลามตั้งแต่เยาว์วัย ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ว่า ปัตตานีในอดีตนั้นเคยเป็นแหล่งเรียนรู้วิชาการทางศาสนาอิสลามที่โด่งดังและเป็นศูนย์กลางอารยธรรมอิสลามในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีปอเนาะซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาอิสลามที่สำคัญที่สุด นักวิชาการจากปัตตานีหลายท่านมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มเอเชียเท่านั้น และปัจจุบันนี้ได้แพร่หลายเป็นตำราเรียนระดับมหาวิทยาลัยในยุโรปและอเมริกา เช่น ผลงานของเชคดาอุด อัลฟาฏอนี ผู้ซึ่งได้แต่งตำราเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

### การปรับปรุงปอเนาะมาเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม

คำว่า “ปอเนาะ” ตามความเข้าใจของมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น คือสถานศึกษาที่สอนศาสนาอิสลาม โดยมีโต๊ะครูเป็นผู้สอนนักเรียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการสอนคือเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจหลักคำสอนของศาสนาอิสลามพร้อมกับสามารถปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลามได้ถูกต้อง การจัดการเรียนการสอนของโต๊ะครูนั้น สอนตามความถนัดและความสามารถโดยไม่มีหลักสูตรชั้นเรียน เหมือนกับโรงเรียนในสมัยปัจจุบันนี้ ด้วยเหตุดังกล่าวปอเนาะจึงดำเนินการสอนด้วยตนเองโดยปราศจากการดูแลจากรัฐ

อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2501 กระทรวงศึกษาธิการได้วางโครงการการพัฒนาการศึกษาทั่วประเทศ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 12 ภาคให้รับผิดชอบหรือดูแลพัฒนาการศึกษาและจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ภาคศึกษา 2 ซึ่งจัดตั้งขึ้นที่จังหวัดยะลาเป็นผู้ดูแลในการพัฒนาการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการพิจารณาถึงการศึกษาในรูปของปอเนาะ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่ล่าช้าหลังจากนั้นภาคศึกษา 2 ได้จัดการประชุมสัมมนาเพื่อปรับปรุงปอเนาะขึ้นเมื่อวันที่ 12-17 พฤศจิกายน 2503

การจัดการประชุมสัมมนาของภาคการศึกษา 2 ในครั้งนี้ที่ประชุมได้มีข้อตกลงในการจัดระเบียบว่าด้วยการปรับปรุงปอเนาะ โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ปอเนาะจดทะเบียน อันหมายถึง การยอมรับแนวทางการปรับปรุงการศึกษา
2. เพื่อปรับปรุงอาคารสถานศึกษาและบริเวณ จัดทำถนนเข้าสู่ปอเนาะ จัดทำป้ายชื่อปอเนาะ
3. เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ปรับปรุงหลักสูตรจัดสอนให้เป็นชั้น จัดสอนภาษาไทย และจัดสอนวิชาชีพตามความต้องการและความพร้อม
4. จัดให้มีการประเมินผลการสอนชั้นตัวประโยค ทางกระทรวงศึกษาธิการจะมอบให้จังหวัดและภาคศึกษา 2 ดำเนินการ

ผลการประชุมสัมมนาครั้งนั้น นับว่าเป็นการจุดประกายที่สำคัญของการเริ่มต้นในการส่งเสริมและปรับปรุงปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามซึ่งกระทรวงศึกษาธิการก็ได้ประกาศใช้ “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะในภาคศึกษา 2 พ.ศ. 2504” โดยมีสาระสำคัญของระเบียบนี้คือ

1. ปอเนาะใดที่มีความสนใจที่จะปรับปรุงกิจการให้ยื่นขอจดทะเบียนต่อทางราชการ

2. ปอเนาะใดที่จัดการเรียนการสอนได้ดี จะได้รับเงินอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ
3. ให้ปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ทั้งวิชาศาสนาและวิชาชีพ

### การพัฒนาโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

จากการที่รัฐได้พัฒนาปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภาคใต้ รัฐได้มีนโยบายให้เปลี่ยนโรงเรียนเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติของโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนดังกล่าวจัดการเรียนการสอนวิชาศาสนาและวิชาสามัญอย่างมีคุณภาพ เพราะหลังจากนั้น รัฐมีนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนดังกล่าวอีกซึ่งช่วงนี้เป็นแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530-2534) มีดังนี้

1. เร่งรัดพัฒนาคุณภาพการสอนทั้ง 3 สายวิชา คือ วิชาศาสนา วิชาสามัญ และวิชาชีพ ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ
2. ปรับปรุงการพัฒนาของโรงเรียน โดยจัดทำเกณฑ์มาตรฐานรับรองวิทยฐานะของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ เพื่อมุ่งหมายให้ยกฐานะโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15(2) เป็นโรงเรียนเอกชน 15(1) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน 2525
3. พัฒนาระบบการวัดผลและการประเมินผลโดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการวัดผลและประเมินผลในแต่ละระดับของหลักสูตรให้เหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีมาตรฐานทางการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน สามารถนำผลการเรียนไปศึกษาต่อในระดับสูง ทั้งในและต่างประเทศ
4. พัฒนาระบบการบริหารให้สามารถสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เช่น มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาองค์กรที่รับผิดชอบโรงเรียน ตั้งศูนย์วิชาการในระดับกลุ่มโรงเรียน
5. ส่งเสริมและอุดหนุนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 4 ประเภท คือ จัดส่งครูช่วยสอน จัดเงินอุดหนุน อุดหนุนสื่อการเรียนการสอน อุดหนุนด้านอาคาร

### การพัฒนาการเรียนการสอนและหลักสูตร

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้จัดการเรียนการสอน วิชาศาสนา วิชาสามัญ และวิชาชีพ เพื่อพัฒนานักเรียนชายแดนภาคใต้ให้เป็นพลเมืองที่มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้น เริ่มแรกจากการเรียนการสอนของสถาบันปอเนาะที่ไม่มี การเรียนการสอนภาษาไทย ไม่มีหลักสูตร ชั้นเรียน และการวัดผลประเมินผล เมื่อได้มีการเปลี่ยนแปลงแปรสภาพจากปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม และต่อมาได้เปลี่ยนชื่อ เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ในเรื่องการเรียน การสอนอิสลามศึกษา เช่น จะต้องจัดการเรียนการสอนภาษาไทย มีหลักสูตรที่แน่นอนในการจัดการเรียนการสอน มีชั้นเรียนเพื่อแยกนักเรียนแต่ละชั้น การวัดผลประเมินผลเพื่อเลื่อนชั้นเรียนและ พัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอน

พัฒนาการของหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาศาสนาที่เรียกว่า “หลักสูตรอิสลามศึกษา” ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา เป็นดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการได้เริ่มจัดทำหลักสูตรอิสลามศึกษาในปี 2525 โดยได้จำแนก ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนต้น (อับตีดาอียะห์) 4 ปี
2. หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนกลาง (มุตาวาซีเตาะห์) 3 ปี
3. หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนปลาย (ชานาวิยะหฺยะห์) 3 ปี

หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนต้นเป็นหลักสูตรการเรียนอิสลามขั้นพื้นฐานซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับภาษาอาหรับและหลักการอิสลามเพื่อให้ปฏิบัติศาสนกิจได้อย่างถูกต้อง และมีสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนที่มีต่อพระเจ้า ต่อศาสนาทั้งหลาย ต่อเพื่อนมนุษย์ และต่อตนเอง โดยยึดหลักความสันติสุข ความเสมอภาค และภราดรภาพ เพื่อเป็นพลเมืองที่ดีของ ประเทศชาติ หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนกลางเป็นหลักสูตรที่ต่อเนื่องมาจากหลักสูตรอิสลามศึกษาตอนต้น เนื้อหาหลักของหลักสูตรคือเพื่อสนองความต้องการของมุสลิมและเพื่อส่งเสริมให้เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ส่วนหลักสูตรอิสลามศึกษาตอนปลายเป็นหลักสูตรที่ต่อเนื่องจากหลักสูตรอิสลามศึกษาตอนกลางและเป็นหลักสูตรขั้นสูง เนื้อหาในหลักสูตรมุ่งเน้นฝึกอบรมเยาวชนมุสลิมให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อศาสนาอิสลามอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิตและปฏิบัติศาสนกิจและสามารถที่สั่งสอนอบรมผู้อื่นต่อไปได้

ต่อมาในปี 2535 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกหลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการเรียนวิชาสามัญในระดับมัธยมศึกษา

ตอนต้นและตอนปลาย หลักสูตรอิสลามศึกษาที่ออกมาใหม่นี้ดูเหมือนว่าไม่สอดคล้องกับหลักสูตรเดิมที่เคยออกไว้ในปี 2525 ยิ่งไปกว่านั้น สาระและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรยังได้เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก

หลักสูตรอิสลามศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิตและการศึกษาต่อให้สามารถเลือกแนวทางที่จะเป็นประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองที่ดี ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข โดยให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะเลือกและตัดสินใจประกอบสัมมาชีพทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีนิสัยในการปรับปรุงงาน ตนเองและสังคม เสริมสร้างอนามัยชุมชน และครองชีวิตโดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อสังคม

ขณะที่หลักสูตรอิสลามศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายนั้นมุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิตและให้สามารถทำประโยชน์กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองที่ดีตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข โดยให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ปัญญา มีความรู้และทักษะเฉพาะด้านตามศักยภาพ เห็นช่องทางในการประกอบอาชีพร่วมพัฒนาสังคมด้วยแนวทางใหม่ๆ และบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ต่อมาในปี 2540 กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับปรุงหลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย โดยหลักสูตรอิสลามศึกษาที่ปรับปรุงใหม่นี้เป็นหลักสูตรที่พยายามบูรณาการวิชาสามัญเข้ากับอิสลามศึกษา อย่างไรก็ตาม หลักสูตรดังกล่าวนี้ไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชนท้องถิ่นเท่าที่ควร เนื่องจากบูรณาการหลักสูตรแล้วไม่สามารถจำแนกระดับชั้นการเรียนรู้ตามระบบการศึกษาของชุมชนท้องถิ่นได้

ในปี 2546 กระทรวงศึกษาธิการและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาจากชุมชนท้องถิ่นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ร่วมกันปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอิสลามศึกษา การปรับปรุงครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่รัฐบาลเปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรการศึกษาทางด้านอิสลาม การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นการแบ่งระดับชั้นให้สอดคล้องกับวิชาสามัญตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขณะที่ระดับการเรียนนั้นจำแนกออกเป็นอิสลามศึกษาตอนต้น 6 ปี อิสลามศึกษาตอนกลาง 3 ปี อิสลามศึกษาตอนปลาย 3 ปี แต่สำหรับช่วงชั้นนั้นได้จำแนกออกเป็น 4 ระดับคือ

- ช่วงชั้นที่ 1 ระดับอิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 1 – 3 (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 3)
- ช่วงชั้นที่ 2 ระดับอิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 4 – 6 (ประถมศึกษาปีที่ 4 – 6)
- ช่วงชั้นที่ 3 ระดับอิสลามศึกษาตอนกลางปีที่ 1 – 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3)
- ช่วงชั้นที่ 4 ระดับอิสลามศึกษาตอนปลายปีที่ 1 – 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6)

สำหรับสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรอิสลามศึกษาใหม่นี้สามารถจำแนก ออกได้ เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มศาสนาอิสลาม ประกอบด้วยวิชาอัลกุรอานและตัฟซีร์ อัลชะเคีย อัลฟิกฮ และอัลอะเกะกะห์

กลุ่มสังคมศึกษาและจริยธรรม ประกอบด้วยวิชาอัตตารีคและอัลอัคลาก

กลุ่มภาษา ประกอบด้วยภาษาอาหรับและภาษามลายู

### แนวคิดการคงอยู่ในองค์กร (Retention)

#### ความหมายของการคงอยู่

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์กรไว้หลายท่าน ดังนี้

พงศ์ หรดาล (2540: 224) ให้ความหมายไว้ว่า การคงอยู่ หมายถึง การตอบสนอง ความต้องการใ้บุคลากรเกิดความรัก ความพึงพอใจและมีความผูกพันกับสถานที่ทำงานหรือ องค์กร ทำให้องค์กรได้คนที่มีความรู้ ความสามารถอยู่ได้นานและทำงานอย่างเต็มใจ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 374) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กรเป็นกระบวนการที่จะ รักษาบุคลากร ผู้ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาในหน่วยงานได้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับ หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนานที่สุด

Carter และคณะ (2001: 298) กล่าวถึงการคงอยู่ในองค์กรไว้ว่าเป็นการธำรงรักษา บุคลากรที่มีอยู่ให้อยู่กับองค์กร

Nuhauser (2002: 470) ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์กรว่าเป็นการธำรงรักษา บุคลากร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความจงรักภักดีและความยึดมั่นผูกพัน

วันนุรีดา บินอือซอ (2551: 12) ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์กรว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคล โดยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกรักเต็มใจและพึงพอใจ ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนั้นเป็นเวลานานที่สุดและไม่คิดจะลาออก

จากความหมายของการคงอยู่ในองค์กรข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าการคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความรัก และมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้องค์กรเดินไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความรู้สึกรักเต็มใจและพึงพอใจ ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร นั้นเป็นเวลานานที่สุดและไม่คิดจะลาออก

### การบูรณาการแนวคิดการคงอยู่ในองค์กร

ธงชัย สันติวงศ์ (2545: 216) ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาพนักงานว่าเป็นการที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของคน รวมทั้งที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การต้องได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอและสมเหตุสมผล
2. การประเมินค่างาน (Job evaluations) เพื่อกำหนดค่างานและค่าตอบแทน จะต้องมีความถูกต้องและสามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเปรียบเทียบกันได้
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความปลอดภัยและความสะอาดของสถานที่
4. สวัสดิการที่ให้กับพนักงาน ทั้งห้องอาหาร รถรับส่ง ห้องน้ำ การรักษาพยาบาล การฝึกอบรม การประกันคุณภาพและอุปกรณ์การพักผ่อนต่างๆ
5. ความยุติธรรมในโอกาสเลื่อนขั้น โยกย้ายและการพัฒนา
6. ความยุติธรรมในการสอบสวนข้อกล่าวหาและข้อร้องเรียน
7. การให้ระบบการตอบแทนแบบจูงใจ โดยมีหลักเกณฑ์และมีความเป็นธรรม
8. คุณภาพของผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชา

สมคิด บางโม (2546: 158-159) กล่าวถึงการชำระรักษานุเคราะห์ นอกจากให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้ว ยังต้องอาศัยแรงจูงใจหลายชนิด ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของที่ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสม พร้อมทั้งยกย่องคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไรและการให้ถือหุ้นในบริษัท
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่ง สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสไปศึกษาต่อ
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่างๆ ตามความจำเป็น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา
5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรัก

องค์กร เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้แก่บริษัท ให้แก่หน่วยงาน เมื่อองค์กรมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

Dibble (1999 อ้างถึงใน วันนุริดาบินอิซอ, 2551: 14) กล่าวถึงการจัดการกับการคงอยู่ของบุคลากรที่ดี โดยการธำรงรักษามูลค่าไว้ 4 ประการ

1. ค่าตอบแทน (Compensation) ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์ สิ้นน้ำใจ
2. การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Development and career opportunity) ได้แก่ การมีข้อมูลป้อนกลับอย่างเพียงพอต่อการพัฒนาด้านการวางแผน การฝึกอบรม และโอกาสในการเปลี่ยนงานภายในองค์กร

3. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ได้แก่ นโยบายขององค์กร แนวทางการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการของผู้บริหาร การจัดการกับผลการปฏิบัติงาน

4. ชีวิตการทำงาน ชีวิตครอบครัว และเวลาที่ยืดหยุ่น (Work, family and time flexibility) ได้แก่ ความยืดหยุ่นของเวลาและลักษณะการทำงาน จะทำให้เกิดความสมดุลในชีวิต

Max (2001: 38-45) กำหนดตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและเกิดการคงอยู่ในองค์กร ดังนี้

1. การส่งเสริมการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยม (Fostering open communication)

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และประยุกต์การสร้างสรรค์นี้ต่อการปฏิบัติงานหรือแผนงาน การส่งเสริมการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยมเป็นหนทางที่ผู้บริหารจะแสดงให้บุคลากรได้รับทราบ และให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น คำแนะนำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จะเป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ให้อิสระในการคิดและช่วยส่งเสริมบุคลากรผู้เชี่ยวชาญให้มีความรู้สึกมีคุณค่าต่อการสร้างสรรค์มากกว่าความสามารถทางเทคนิค เป็นการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ทำให้บุคลากรในองค์กรนำเอาคำแนะนำต่างๆ ไปใช้ในการปฏิบัติและช่วยในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยมไม่ได้จำกัดแค่ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการเสนอหรือให้ความคิดเห็นแต่จะช่วยให้บุคลากรเต็มใจที่อยู่ ร่วมเป็นเจ้าของและเข้าใจในทิศทางขององค์กรอีกด้วย

2. การป้องกันการหมดไฟ (Preventing burnout)

องค์กรต้องสร้างความท้าทายให้บุคลากรอยู่เสมอ โดยให้โอกาสในการเรียนรู้ สร้างโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ การให้การฝึกอบรมที่ตรงประเด็นและการพัฒนาในด้านอาชีพ ซึ่งสามารถช่วยยกระดับทักษะและเพิ่มคุณค่าในหน่วยงาน การมอบหมายโครงการที่ใหญ่ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น

3. การเสนอโครงการของทีมให้ทำ (Putting project teams to work)



การมอบหมายให้ทีมทำโครงการใหญ่ จะทำให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ การทำงานเป็นทีมจะช่วยลดความรู้สึกว่าบุคคลกำลังทำงานอยู่คนเดียว โครงการของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคลากรมีอำนาจในการจัดการกับงานที่เห็นว่าเหมาะสมและร่วมตอบสนองต่อเป้าหมาย

#### 4. การยอมรับในความสำเร็จ (Recognizing excellence)

การยอมรับในความสำเร็จของงานเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องการมากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นเงิน การยอมรับในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรของทีมทุกคน ไม่เฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถเท่านั้น แต่ควรแสดงออกกับทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

#### 5. การมุ่งเน้นค่านิยมขององค์กร (Living your values)

หัวใจขององค์กรคือค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นหลักยึดถือและเป็นแนวทางชี้นำในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงแนวคิดค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

#### 6. การทำให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งขึ้น (Reinforcing your unique culture)

วัฒนธรรมองค์กรมักจะ ไม่เหมาะสมกับข้อตกลงขององค์กรเสมอไป เช่น รูปแบบวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพในที่ที่หนึ่งสามารถรับรู้ความแตกต่างของสังคมและสภาพการทำงานได้และสมาชิกในองค์กรมีบุคคลที่แตกต่างกัน ย่อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรอีกแบบหนึ่งเกิดขึ้นได้ในแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้ดีในองค์กร ผู้บริหารต้องเป็นวัฒนธรรมองค์กรขณะปฏิบัติงานอยู่เสมอ

#### 7. ทำให้ทุกคนสนุกกับงาน (Having fun at work)

วัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีได้นั้น เนื่องจากมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานของบุคลากร องค์กรต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความสนุกสนานในการทำงานและเอื้อต่อความท้าทาย จะเห็นได้จากองค์กรที่มีผู้นำเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงาน

#### 8. การมองภาพใหญ่ (Seeing the big picture)

การค้นหาสิ่งที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานแล้วนำมาสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรเป็นการให้ทราบถึงภาพใหญ่ของการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเอาใจใส่กิจกรรมการปฏิบัติงานที่สนับสนุนความสนใจและช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากร งานที่ทำมากขึ้นถ้าบุคลากรสามารถเห็นผลลัพธ์สุดท้ายและสิ่งที่จะประสบความสำเร็จสำหรับผู้รับบริการ

Riggs & Rantz (2001: 43-54) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรพยาบาลเยี่ยมบ้าน ดังนี้

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic factors) ได้แก่ ข้อบังคับ คำสั่งการและค่าตอบแทนที่รัฐให้ ทำให้มีผลต่อรายได้และผลประโยชน์ของบุคลากร

2. ปัจจัยด้านองค์กร (Organization factors) ได้แก่ โครงสร้าง นโยบายขององค์กร การสื่อสารและการควบคุม พบว่าต้องการโครงสร้างองค์กรแบบเปิด มีความยืดหยุ่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความเสมอภาค เข้าถึงระบบสนับสนุนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีการสื่อสารแบบเปิดเผย

3. ปัจจัยด้านบทบาทของงาน (Work role factors) ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำให้เกิดความเครียดแก่บุคลากร พบว่าบุคลากรพยายามต้องการให้มีสัดส่วนผู้ช่วยกับพยาบาลที่เหมาะสมมีบทบาทที่ชัดเจน มีเวลาเป็นส่วนตัว ความอิสระและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual worker factors) ได้แก่ อายุ เพศ ศาสนา ระดับการศึกษา ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Harvard (2002: 81-85) กล่าวถึงการจัดการกับการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร ดังนี้

1. ใ้บุคลากรมีการเริ่มต้นที่ดี (Get people off to a good start )

การทำให้บุคลากรมีการเริ่มต้นที่ดี เกิดขึ้นจากการว่าจ้างบุคคลที่เหมาะสมกับงาน และแน่ใจว่าบุคคลเข้าใจในสิ่งที่มีผลต่อการทำงาน อันได้แก่วัฒนธรรมองค์กรและการพรรณางานที่เฉพาะออกไป การเริ่มต้นที่ดีเกิดจากการกำหนดทิศทางให้กับพนักงานใหม่ที่ทำให้รู้สึกว่าได้รับการต้อนรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีกับผู้บังคับบัญชาที่ทุกคนเคารพนับถือ (Create a great environment – with bosses whom people respect)

ผู้บริหารมักคิดว่านโยบายขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ในขอบเขตหนึ่ง แต่นโยบายเป็นไปได้มากกว่า บางทีสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่มีต่อบุคคลมีความสำคัญมากกว่าวัฒนธรรมองค์กร หากหัวหน้าที่ไม่ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีนิสัยหรืออารมณ์ดูต่ำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสังคมส่วนร่วม คำหยาบคายในตัวเอง หรือไม่เคยพูดขอบคุณ การชมเชย บุคลากรที่มีความสามารถย่อมละทิ้งองค์กรในที่สุด

3. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Share information)

การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเสรีเกี่ยวกับงาน การเงิน กลยุทธ์และแผนงานแก่บุคคล โดยแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรได้ทราบว่าผู้บริหารมีความไว้วางใจ เห็นบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนที่สำคัญ มีความเอาใจใส่กับความสามารถที่บุคลากรเข้าใจและมีให้แก่งานอย่างเต็มที่

4. ให้อิสระในการทำงานเท่าที่บุคคลสามารถกระทำได้ (Give people as much autonomy as they can handle)

บุคคลส่วนใหญ่จะมีความสุขในการทำงานที่มีกรณีพิเศษไม่มาก ดังนั้นควรให้อิสระบุคคลให้มากที่สุดเท่าที่สามารถกระทำได้ จะช่วยให้บุคคลมีความสุขและสร้างงานได้เหมือนผู้จัดการคนหนึ่ง ให้ทีมได้เป็นเจ้าของในการวินิจฉัยตลาดใหม่ๆ หรือแก้ปัญหาขององค์กร ถ้าเป็นไปได้ให้บุคคลทำงานในลักษณะการเป็นเจ้าขององค์กร

5. ให้ความท้าทายมากขึ้น เพื่อความก้าวหน้า (Challenge people to stretch)

บุคคลส่วนมากชอบความท้าทาย และความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ เมื่อได้รับความรับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นควรให้งานแก่บุคคลที่ต้องการให้คงอยู่กับองค์กรที่จะช่วยให้บุคคลเติบโตขึ้นและให้ในสิ่งที่เขาต้องการเพื่อความสำเร็จ

6. ความยืดหยุ่น (Be flexible)

ความยืดหยุ่นในงานจะทำให้การธำรงรักษาบุคคลประสบความสำเร็จ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไม่ทุกคนที่สามารถจัดระบบการทำงานใหม่ได้ทั้งหมด แต่แทบทุกคนสามารถยินยอมให้มีความยืดหยุ่นได้บ้างในบางกรณี

7. ออกแบบงานให้ส่งเสริมการคงอยู่ของบุคคล (Design job to encourage retention)

ผู้บริหารควรแก้ปัญหาการลาออกจากงาน โดยการรีออกแบบการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การรวบรวมงานที่ซ้ำซ้อนให้เหลือเพียงงานเดียว จัดให้บุคคลที่แยกตัวได้มีโอกาสทำงานของทีม การเพิ่มความท้าทายในงาน ถ้างานที่มอบหมายทำให้เกิดการด้านกับภาระหน้าที่เดิมพิจารณาจัดหรือเอาภาระหน้าที่นั้นออกไป

8. ระบุจุดอ่อนที่เป็นอันตรายต่อองค์กรแต่เนิ่นๆ (Identify potential defectors early)

สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีและงานที่โดดเด่นอาจจะเป็นสิ่งที่ทำลายสำหรับใครบางคน แต่อาจจะเป็นสิ่งที่น่ากลัวสำหรับอีกคน ผู้บริหารต้องค้นหาสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดการละทิ้งองค์กร โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและประเมินจากเอกสารโดยตรง เพื่อหาทางแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ หมั่นซักถามบุคคลถึงความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ได้รับ นโยบายขององค์กรและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเอง ความรู้สึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งที่จะทำให้อยู่กับองค์กรได้นาน แล้วใช้ข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้ช่วยในการปฏิบัติงานต่อไป

### 9. เป็นผู้จัดการที่เน้นการคงอยู่ (Be retention – oriented manager)

ส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบของผู้จัดการคือการจัดสรรบุคลากรในหน่วยงานอย่างเหมาะสม การธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่ดีและมีคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการจัดสรรบุคลากรด้วย ดังนั้นจึงควรศึกษาถึงการจัดการบุคลากรและการกำหนดแผนงานล่วงหน้า

Taguchi (2002) กล่าวถึงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการธำรงรักษาดูแล สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดการพัฒนากับบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร ดังนี้

#### 1. ค่านิยมหลักและวัฒนธรรม (Core value and culture)

ค่านิยม เป็นพื้นฐานความเชื่อของสิ่งที่บุคคลหรือองค์กรยึดถือและเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีค่า วัฒนธรรมเป็นค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานที่บอกถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์กร การรับรู้และอยู่กับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นการสร้างข้อผูกพันระหว่างสมาชิกขององค์กรกับองค์กร ทำให้สามารถดึงดูดบุคคลที่ต้องการและสามารถคัดเลือกบุคคลที่ต้องการได้ นอกจากนี้ยังทำให้รู้สึกว่าสมาชิกในองค์กรได้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความต่อเนื่อง รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นเจ้าของผู้ร่วมงาน

#### 2. การติดต่อและการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นประจำ (Connect and interaction frequently)

การติดต่อระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับองค์กร จะให้ผลดีในด้านการมีโอกาสในการวางแผน การติดต่อจะเกิดขึ้นได้ถ้ามีการสื่อสารขององค์กรหรือระบบค่าตอบแทนที่จะทำให้สมาชิกในองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งในความก้าวหน้าขององค์กร เพราะจะทำให้สมาชิกมีความสุขที่ได้พบกับความน่าสนใจในกลุ่มสมาชิก ผลจากการสื่อสารแบบเปิดเผยจะทำให้บุคคลรู้ถึงสิ่งที่จะทำต่อไปและสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่กำลังทำอยู่ไปยังภาพใหญ่ขององค์กรได้ สิ่งที่สำคัญในการติดต่อคือ การมีปฏิสัมพันธ์บ่อยๆ กับทุกระดับทุกกลุ่มทุกสถานที่ การมีปฏิสัมพันธ์ไม่เป็นทางการสามารถสร้างความมั่นคงและเป้าหมายร่วมกัน นั่นคือ การตื่นตัว กระตือรือร้น และมีพลังที่อยากทำงาน ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของภาพใหญ่ มีความทันสมัยในการที่จะเอาชนะทางธุรกิจ มีความท้าทาย ที่จะทำอย่างไรต่อไปเมื่อเผชิญกับปัญหา

#### 3. การให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communicate like you mean it)

ความสะดวกที่ช่วยในการสื่อสารขององค์กร ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ประภาศการ ประชุมบุคลากรทุกระดับ การปรึกษาหารือ อีเมลล์ เพราะสมาชิกในองค์กรต้องการรับรู้ถึงวิสัยทัศน์

กลยุทธ์ สหิทธิพิเศษในระยะยาวและวิธีการที่องค์กรกำลังทำอยู่ หนทางที่สมาชิกจะทำงานได้อย่างถูกต้อง การสื่อสารจึงเป็นทักษะการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเกิดขึ้นได้ ถ้าองค์กรเชื่อว่าเป็นสิ่งที่สำคัญจริงๆ

4. สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities)

การช่วยให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสรับทักษะใหม่ๆ ความรู้เร่งด่วน มีที่ปรึกษาและการเรียนรู้เพื่อองค์กรจะได้นำเอาการพัฒนาของสมาชิกเหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร ทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความก้าวหน้าและการพัฒนาทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ การให้โอกาสสำหรับการเรียนรู้จะทำให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นผูกพัน

5. ให้คุณค่ากับการพัฒนาอาชีพ (Care about career development)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้สิ่งที่เรียนรู้ใหม่ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือสร้างโอกาสในการยกระดับความก้าวหน้าทางอาชีพให้สูงขึ้นเรื่อยๆ การพัฒนาทางอาชีพจะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันมากขึ้น มีความจงรักภักดีและสร้างผลงานมากขึ้น องค์กรจึงต้องสนับสนุนในการพัฒนาทางอาชีพ

6. มีความผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Commit managers to people and make sure there's accountability)

การสร้างความผูกพันต่อผู้อื่น โดยผู้บริหารต้องเล็งเห็นความสำคัญของบุคคลเห็นบุคคลเป็นผู้สร้างงาน ต้องสร้างขวัญกำลังใจและการรับฟังข้อคิดเห็น เพื่อสร้างแรงจูงใจแลกำลังใจในการทำงาน

7. จัดสรรค่าตอบแทนทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม (Compensate with tangibles and intangibles)

เป็นการให้ค่าตอบแทนทุกอย่างที่สมาชิกในองค์กรจะได้รับจากองค์กร การทำงานสิ่งแวดล้อม ผู้ร่วมงานและสิ่งที่จะมีต่อไป

Gunnar & Vaughn (2003: 12-13) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ใช้เป็นกลยุทธ์ในการคงอยู่ในองค์กรดังนี้

1. การยกระดับการศึกษา (Enhance education)

มีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้ความรู้และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตั้งแต่ขั้นพื้นฐานและให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง มีโอกาสไปดูงานของหน่วยงานหรือแผนก

อื่นๆ การประชุมกลุ่ม เพื่อจะได้กลยุทธ์ที่น่าสนใจ เพื่อเสนอความรู้ ขณะเดียวกันเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างพยาบาลและผู้เชี่ยวชาญ

## 2. ให้โอกาสก้าวหน้า (Room to grow)

มีการส่งเสริมให้มีอำนาจในการตัดสินใจ มีการยกย่องชมเชยและยอมรับบุคลากรจากองค์กรหากการตัดสินใจนั้นเกิดผลดีต่อผู้รับบริการ การเพิ่มความอิสระในบันไดอาชีพ เพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องส่งเสริมและให้ความสะดวกในแต่ละขั้นบันไดอาชีพ

## 3. การจูงใจและการอุทิศ (Motivation and dedication)

บุคลากรต้องการการยอมรับและความสำเร็จ ผู้บริหารสามารถพัฒนาตัวจูงใจเพื่อตอบสนองการยอมรับที่บุคลากรต้องการ

Mathis (2003: 79-88) ได้กล่าวถึงตัวปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรประกอบด้วย

1. ส่วนประกอบขององค์กรมีผลต่อบุคคลในการตัดสินใจที่จะอยู่หรือละทิ้งองค์กร อันได้แก่องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่มีจุดเด่นเฉพาะ มีบรรยากาศที่ดีก็ย่อมจะทำให้บุคคลลาออกจากองค์กรน้อยลง โดยมีข้อบ่งชี้คือ

### 1.1 วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนค่านิยมและความเชื่อที่มีความหมายต่อบทบาทพฤติกรรมของบุคคล วัฒนธรรมที่ลดคุณค่าของบุคคลและขีดความสามารถของบุคคลจะทำให้มีการออกจางานมากขึ้น ตรงกันข้ามถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าแก่บุคคลอย่างมากจะทำให้องค์กรนี้ประสบความสำเร็จ ค่านิยมอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรคือความไว้วางใจของผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และความยุติธรรมในองค์กร

### 1.2 กลยุทธ์ โอกาส และการบริหารจัดการองค์กร

องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงแผนกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้บุคคลบรรลุผลสำเร็จและมีความก้าวหน้า โดยเฉพาะในด้านการเงินและอาชีพ คุณลักษณะขององค์กรที่บุคคลต้องการคือ

- 1) ผู้นำมีวิสัยทัศน์
- 2) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล
- 3) การยกย่องความคิดของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) การสื่อสารที่เปิดเผยและซื่อสัตย์
- 5) การตัดสินใจที่เหมาะสม

1.3 ความต่อเนื่องของงานและความมั่นคง (Job continuity and security)  
องค์กรที่มีความต่อเนื่องและความมั่นคงในการทำงาน ย่อมจะทำให้การคง  
อยู่ในองค์กรเพิ่มขึ้น

## 2. โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational career opportunities)

องค์กรที่มีการพัฒนาด้านอาชีพ จะมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรพอๆ กับปัจจัย  
ด้านค่าตอบแทนและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยนี้มีความจำเป็น  
อย่างมากสำหรับผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและบุคคลที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

### 2.1 การพัฒนาทางอาชีพ (Career development)

องค์กรควรหาทางให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคคลในองค์กร โดย  
การเสนอโครงการเพิ่มเติม ให้ความรู้และให้โอกาสฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ต้องระบุวิธีการใช้  
ความรู้และความสามารถใหม่ๆ ที่ได้ของบุคลากรในองค์กร ไม่เช่นนั้นบุคลากรจะนำความสามารถ  
ใหม่ๆ นี้ไปทำงานกับผู้อื่น เพราะพวกเขา รู้สึกว่าได้รับคุณค่ามากกว่าในองค์กรที่ทำงานอยู่เดิม  
โดยทั่วไปรูปแบบการพัฒนาด้านอาชีพนั้น องค์กรจะพยายามออกแบบให้เหมาะสมกับความ  
ต้องการของบุคลากรในองค์กรที่ผู้บริหารเห็นว่าทันสมัยและใช้อยู่ในปัจจุบัน

### 2.2 การวางแผนด้านอาชีพ (Career planning)

องค์กรจะเพิ่มการคงอยู่ของบุคลากรได้ โดยมีการวางแผนด้านอาชีพอย่างเป็นทางการ  
ได้แก่ การอภิปรายถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กรและกิจกรรมอะไรที่ใช้ในการ  
พัฒนาอาชีพที่จะยกระดับความก้าวหน้าในอนาคต เช่น การมีครูพี่เลี้ยง ซึ่งผู้บริหารที่มี  
ประสบการณ์และผู้เชี่ยวชาญเป็นครูฝึกด้านอาชีพสำหรับสมาชิกที่มีประสบการณ์น้อย เป็นต้น

## 3. การให้รางวัลกับการคงอยู่ (Reward and retention)

การแบ่งปันด้านค่าตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากร เงินเดือน และ  
ผลประโยชน์ถ้าไรต้องจัดสรรให้ทัดเทียมกับความสามารถ ประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร

### 3.1 การแข่งขันด้านผลประโยชน์ถ้าไร (Competitive benefits)

การแบ่งปันด้านผลประโยชน์ถ้าไร ได้แก่ การเสนอให้มีการประกันสุขภาพ  
การปลดเกษียณ การช่วยเหลือดูแล ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความยืดหยุ่นของผลประโยชน์ จัดสรรให้  
เหมาะสมกับความต้องการ ควรมีทางเลือกวิธีการจัดสรรค่าตอบแทน

### 3.2 ผลประโยชน์และสิทธิพิเศษ (Special benefits and perks)

การเสนอผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่างๆ ได้แก่ โปรแกรมท่องเที่ยวลดราคา  
การมีสถานที่พักผ่อนในที่ทำงาน ศูนย์ดูแลเด็กกลางวัน มีหน่วยบำรุงรักษายานพาหนะ เป็นต้น

### 3.3 ผลงานและค่าตอบแทน (Performance and compensation)

บุคคลย่อมต้องการค่าตอบแทนที่แตกต่างจากผู้อื่นด้านผลงาน ถ้าบุคลากรได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเหมือนกับผู้อื่นที่มีความสามารถในการผลิตต่ำกว่า ขาดงานมากกว่า และทำงานไม่เต็มเวลา ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจจะทำให้บุคลากรแสวงหางานอื่นที่ทำให้ค่าตอบแทนตามความต้องการของผลงาน จากการสำรวจพบว่า บุคคลพอใจในระดับค่าตอบแทนที่การยอมรับบุคลากรเป็นรูปรางวัลที่สามารถเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม ได้แก่ การยกย่องเป็นบุคคลแห่งปี เป็นผู้ร่วมงานที่ดีเลิศ หรือรางวัลพิเศษอื่นๆ เช่น ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นความรู้จากผู้บริหารนอกเหนือจากผลงานบุคคล

### 4. การออกแบบงานกับการทำงาน (Job design and work)

ธรรมชาติของงานและการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากร ผลกระทบอย่างแรกคือการคัดเลือกกระบวนการ พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานใหม่ที่ทำงาน 2-3 เดือนสูงขึ้น มีความสัมพันธ์กับการคัดสรรที่ไม่ดีพอ ทำให้ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการว่าจ้าง เนื่องจากบุคคลให้ความสำคัญกับการทำงาน ทำให้ต้องการเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่ช่วยให้งานราบรื่น เช่น พื้นที่ แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง เวลาพัก ปัจจัยทางกายภาพ และสิ่งแวดล้อม ผลกระทบประการต่อมาคือบุคลากรต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย

#### 4.1 ความยืดหยุ่นของงาน (Work flexibility)

ความยืดหยุ่นของตารางการปฏิบัติงาน นโยบาย และวิธีการทำงานมีความสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากรอย่างยิ่ง ความยืดหยุ่นของงานจะทำให้ไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ความยืดหยุ่นของงานเป็นสิ่งสำคัญในการตื่นตัวของความกดดันด้านภาระงานในองค์กรที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการรีโอโครงสร้างและปรับขนาดให้เหมาะสม จากการสำรวจพบว่าระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจะมีความรู้สึกที่ทำงานมากเกินไปกว่ากลุ่มอาชีพอื่นวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่นของงานคือ ทางเลือกตารางการทำงาน และผลการรวบรัดเวลาทำงาน

#### 4.2 ความสมดุลของวิถีชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work/life balancing)

ประโยชน์ของความยืดหยุ่นของงานจะช่วยประสานชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้เป็นไปได้ด้วยดี การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรส่วนใหญ่ทำงานหนักมากขึ้น เพื่อความสมดุลในความรับผิดชอบของงาน ความต้องการทางครอบครัวและความต้องการชีวิตส่วนตัว ครอบครัวเดียวที่อยู่กับบิดามารดา ครอบครัวที่ต้องการทั้งสามีและภรรยา และความรับผิดชอบต่อผู้สูงอายุ สิ่งเหล่านี้ทำให้ความสมดุลของงานกับบทบาทของ



ครอบครัวเข้ากันไม่ได้ สิ่งที่จะช่วยให้เกิดความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ การมีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น การแบ่งหน้าที่กันทำงาน

#### 5. สัมพันธภาพของบุคลากร (Employee relationship)

องค์กรต้องมีนโยบายที่เกี่ยวกับบุคลากรที่เหมาะสม ความยุติธรรมของระเบียบวินัยต่างๆ และระดับคุณภาพที่ใช้ในการตัดสินใจ การมอบหมายงานและโอกาส สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรทั้งสิ้น ไม่มีการเลือกปฏิบัติกับบุคลากรไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของแต่ละคนย่อมมีผลต่อการรับรู้ในการปฏิบัติที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความสัมพันธ์ทางบวกและช่วยให้เกิดการคงอยู่ด้วย การมีความยุติธรรมไม่เลือกปฏิบัติ มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่แสดงถึงการยอมรับความพยายามของบุคลากร ผลงานสนับสนุน และพัฒนาด้านอาชีพให้แก่บุคลากร

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้ายังมีความผูกพันกับองค์กรมากเท่าไร เขาก็จะมุ่งมั่นและทุ่มเทจะให้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์กรของตน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ชี้วัดที่ดีของความมีประสิทธิภาพขององค์กร มีผู้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรหลายท่านและให้ได้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

Steers (1991: 79) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันว่า บอกถึงบางอย่างที่นอกเหนือไปจากความซื่อสัตย์ต่อองค์กร แต่รวมไปถึงการสร้างสัมพันธภาพกับองค์กร โดยที่บุคคลเต็มใจจะให้บางสิ่งของตนเองเพื่อที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จและรุ่งเรือง

Greenberg (1996: 103) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงระดับการมีส่วนร่วมของบุคคล แต่ละคนต่อองค์กรนั้น และยังรวมไปถึงความสนใจในการที่จะยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป

(Meyer and Allen (1993: 49-61) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยที่บุคคลรู้สึกว่ามีหน้าที่เป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลนั้นต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ

McKenna (2000: 282) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เป็นความมั่นคงทางความสัมพันธ์ของบุคคล ในการเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่ง หรือมีส่วนร่วมในองค์กร ความมีส่วนร่วมนี้อาจสะท้อนให้เห็นได้จากความเต็มใจของบุคคลนั้นที่จะอาสาทำงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำที่เขาต้องทำ

พรเทพ ล้อมพรหม (2544: 11) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความเต็มใจและมุ่งมั่นที่อยู่ในองค์กร มีทัศนคติสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งวัดได้จาก 4 องค์ประกอบ คือ ความทุ่มเทให้กับงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนย้าย หรือลาออกจากองค์กร

ภรณ์ กิริติบุตร (2529: 24) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือความผูกพันเป็นทางการ (Formal Attachment) ต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางใจ หรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

มนัชา จันทรเขต (2551: 34) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความมั่นคงทางสัมพันธ์ภาพของบุคคลกับองค์กร เป็นการยึดติดทางอารมณ์ (Affective Attachment) ต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เป็นส่วนหนึ่งหรือบอกถึงระดับการมีส่วนร่วมในองค์กร มีทัศนคติทางบวกต่อองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และมีพฤติกรรมตั้งใจ และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรทั้งงานในหน้าที่ของตน และงานที่นอกเหนือไปจากหน้าที่ตน เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุถึงเป้าหมาย นอกจากนี้ความผูกพันยังสะท้อนมาจากการที่บุคคลได้พิจารณาถึงผลเสียหากต้องออกจากองค์กร ไปจึงปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกอยู่ต่อไปในองค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ว่า เป็นความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกชอบพอใจ หรือเป็นมิตร และมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความภาคภูมิใจเต็มใจ และจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกใน 3 ลักษณะ คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร การทำงานอย่างเต็มความสามารถ และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (อ้างถึงใน พายกุล วัจนสุนทร, 2541: 53-54) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราเข้า-ออกจางาน ของสมาชิกในองค์กรได้ดี แนวความคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ความผูกพันต่อองค์กรจึงเน้นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์กรรวมทั้งเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในการทำงาน เน้นที่สภาพแวดล้อมของงานอันใดอันหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการที่สมาชิกรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์กร และมีส่วนร่วมเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นเอง

4. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรัก และความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

#### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of Commitment) ไว้แตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

March & Mannari (1977 อ้างถึงใน เกศรี คีรีเสถียร, 2543: 19) ได้อธิบายความผูกพันต่อองค์กร ด้านทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Theory of Exchange) ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรคือ ธรรมชาติของมนุษย์ ประกอบด้วย ความต้องการ ความปรารถนา ทักษะความรู้ มีความคาดหวังที่จะทำงานกับองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ เขาจะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และบุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974: 533-546) ได้พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กร ความแตกต่างในรูปแบบของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2. ลักษณะงาน เช่น การมีความหมายของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

3. ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต ตลาดจนคำพูดและความรู้สึกของพนักงานอื่นๆ ที่มีต่อองค์กร

Steers (1997 อ้างถึงในวิไลพร คัมภีร์รักษ์, 2542: 33-34) ได้เสนอแบบจำลองเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้

### 1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of Commitment)

ประกอบด้วย

1.1 คุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความชอบ และความเป็นอิสระ

1.2 คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน ความหลากหลายทางทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน และผลสะท้อนกลับจากงาน และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน

1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) ได้แก่ ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการสนองตอบจากองค์กร ความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้

2. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร

### 3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of Commitment) อันได้แก่

3.1 ความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร

3.2 การตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร

3.3 อัตราการลาออก

3.4 การมาทำงาน

3.5 ผลการปฏิบัติงาน (โดยรวม/เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ)

3.6 ความพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

Greenberg & Baron (1990: 175 - 176) ได้เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัยหลายประการได้แก่

1. **ตัวงาน** คือ ระดับความรับผิดชอบในงานที่สูง การมีอิสระในการทำงาน ความน่าสนใจและความหลากหลายของงานมีส่วนทำให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ในทางตรงข้าม หากมีความตึงเครียดหรือมีความคลุมเครือในบทบาทจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง
2. **โอกาสในการจ้างงาน** คือ ถ้าบุคคลรับรู้ว่ามีโอกาสในการหางานอื่นหรือมีทางเลือกที่มากขึ้น จะมีความผูกพันต่อองค์กรลดลง
3. **ลักษณะส่วนบุคคล** คือ บุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลาการทำงานที่นาน หรือมีความอาวุโสกว่าในตำแหน่งงาน และบุคคลที่พึงพอใจกับระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มว่ามีความผูกพันในระดับสูง
4. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรูปแบบของงาน** โดยทั่วไป เช่น ความพึงพอใจในหัวหน้างาน ความพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ให้กับพนักงานขององค์กร จะทำให้พนักงานมีความผูกพันในระดับสูง

#### **ลักษณะและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร**

ลักษณะและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้หลายประเด็นแตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

Staw & Salancik (1977 cited in Porter and Steer, 1982: 24-26 อ้างถึงใน มนัชยา จันทระเขต, 2551: 38) ให้ความเห็นสอดคล้องกัน โดยอธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรที่เสนอโดยนักวิจัยเชิงพฤติกรรมมององค์กรกับนักจิตวิทยาสังคมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น Staw และ Salancik จึงแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 มิติ คือ

1. **มิติทางด้านพฤติกรรม** ตามแนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมกล่าวคือ เมื่อคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมแสดงออกที่ต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน โดยไม่คิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ซึ่งการที่คนมีความผูกพันต่อองค์กร และไม่คิดจะไปจากองค์กรเนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากเขาละทิ้งความเป็นสมาชิกภาพหรือจากองค์กรไป ซึ่งผลเสียดังกล่าวอาจเป็นผลประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไป
2. **มิติทางด้านเจตคติ** ตามแนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกหนักแน่นที่บุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนี้มี 3 ส่วน คือ

ความเชื่อถือ ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรคือ การที่บุคคลมีความเชื่อถือยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกัน ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายและค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร คือ การที่บุคคลจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้คือ การที่บุคคลจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนานๆ เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จและไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออก แม้มีโอกาสเลือกงานชนิดเดียวกันในองค์กรอื่นๆ หรือมีผู้ชักชวนให้ลาออก

Buchanan (1974: 533) ได้เสนอองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยินยอมในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนว่าเป็นของตนเช่นกัน
2. การเข้ามามีส่วนเกี่ยวพันในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) รู้สึกผูกพันต่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Meyer & Allen (1991 cited in Meyer, *et al.*, 1993: 539) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันขององค์กรมี 3 ด้านคือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในแง่ที่พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและการได้มีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยน กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ว่าเมื่อเขาเป็นสมาชิกขององค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือความผูกพัน

ต้องและความเหมาะสมที่จะทำ ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างด้านองค์ประกอบมากกว่าเป็นเรื่องของชนิดของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งบุคคลแต่ละคนอาจจะมีระดับของความผูกพันในแต่ละด้านแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสภาวะทางจิตของเขา อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์กรย่อมเกิดจากผลรวมที่สะท้อนภาวะทางจิตขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายคนที่ยพยายามจำแนกองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรจะเห็นว่า เกือบทุกคนจะมองว่าความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบด้านพฤติกรรมหรือการกระทำ และองค์ประกอบด้านความคิดหรือความรู้สึกของนักวิชาการบางคนพยายามขยายความให้มีความชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะ Meyer & Allen ได้สรุปประเด็นของความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างครอบคลุมและชัดเจน โดยมีการแยกองค์ประกอบแต่ละด้านอย่างเด่นชัดซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการวิเคราะห์ผลที่ได้รับจะสามารถนำไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ดีกว่าการวัดความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ถึงแม้ว่าความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์กรก็ตาม

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน

##### ความหมายของความเหนื่อยหน่าย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของความเหนื่อยหน่ายไว้ พอจะสรุปได้ดังนี้

Dessler (2000: 588-589) กล่าวว่า ความเหนื่อยหน่าย หมายถึง สภาวะที่เกิดความรู้สึกถดถอยทั้งร่างกาย และจิตใจ ซึ่งสาเหตุมาจากการพยายามและความมุ่งมั่นอย่างหนักในการทำงาน แต่ไม่ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

Pines & Aronson (1993: 265 อ้างถึงใน ปวีณัฐ งามวงศ์, 2548: 8) กล่าวว่า ความเหนื่อยหน่าย เป็นผลจากการได้รับความกดดันทางอารมณ์อย่างซ้ำซาก จากการทำงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นเวลานาน และจากการที่เป็นผู้ให้บริการมากกว่าจะเป็นผู้รับบริการที่เกิดความเหนื่อยหน่าย จะมีอาการอ่อนเพลียทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ เกิดความรู้สึกที่ช่วยตนเองไม่ได้ หมดหวัง ขาดความสนใจ และขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและการดำเนินชีวิต

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 1,303) ได้ให้ความหมายของคำว่าเหนื่อยหน่ายไว้ว่า รู้สึกอิดหนาระอาใจ

มาลินี วงศ์พานิช (2531: 25) ได้แปลหนังสือเรื่อง “Burn-out: The High Cost of High Achievement” ซึ่งเขียนโดย ฟรอยด์เดนเบอร์เกอร์ และริชเชลสัน โดยให้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “จิตสลาย: ราคาของความสำเร็จที่แพงลิบ” และให้ความหมายของคำว่า “Burn-out” หรือ “จิตสลาย” หมายถึง การทำให้ทรัพยากรทางกายและทางใจของตนหมดสิ้นลง การทำให้ตนเองสิ้นเรี่ยวแรงด้วยการดิ้นรนไขว่คว้าจนเกินไป เพื่อบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองหรือค่านิยมของสังคมได้ตั้งความคาดหวังอันไม่อาจเป็นจริงได้

พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ (2525: 45-49 อ้างถึงใน นงนุช สิริศักดิ์, 2550: 14) ได้ให้ความหมาย ความเหนื่อยหน่ายเป็นความรู้สึกทั้งเหนื่อยและหน่าย เหนื่อยหมายถึงความเหนื่อยอ่อนของร่างกาย หน่ายหมายถึงความอ่อนเพลียทางอารมณ์และจิตใจ ทำให้เกิดการสูญเสียอัตมโนทัศน์ (Self concept) และมีทัศนคติทางลบต่อวิชาชีพและหน่วยงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและโยกย้ายงานหรือมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ก่อให้เกิดการเจ็บป่วยทางร่างกายและจิตใจตามมา

สงวน ลือเกียรติบัณฑิต (2542: 169) กล่าวว่า ความเหนื่อยหน่ายหรือความท้อแท้หรือความท้อถอย แปลมาจากคำว่า “Burn-out” ซึ่งคำว่าหมดไฟ น่าจะเป็นคำที่สื่อความหมายได้ดีกว่า เพราะเป็นคำที่คนทั่วไปเข้าใจ ใกล้เคียงกับคำในภาษาอังกฤษ และยังแฝงความหมายว่าแต่เดิมผู้ทำงานมีไฟในการทำงาน แต่ต่อมาหมดกำลังใจและหมดไฟในการทำงาน

ปทุมมา สมานตระกูล (2549: 10) ได้ให้ความหมายของความเหนื่อยหน่ายว่า เป็นอาการที่แสดงออกมาในลักษณะที่ความอ่อนล้าทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ มีความเครียดในการทำงานและหมดแรงใจในการทำงาน มีเจตคติที่ไม่ดีต่อตนเองและบุคคลอื่นๆ รู้สึกว่าตนเองไร้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานของตนให้บรรลุความสำเร็จได้

เบญจมา ณ มหาไชย (2551: 78) กล่าวว่า ความเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งภายนอกและภายใน เช่น ความรู้สึกซึมเศร้า วิตกกังวล เหนื่อยขาดความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากการเผชิญความเครียดเรื้อรังจากการทำงาน แต่ไม่สามารถจัดการกับความเครียดเหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของความเหนื่อยหน่ายที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า เป็นลักษณะของกลุ่มอาการที่ก่อให้เกิด ความอ่อนล้าทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ มีความเครียดในการทำงาน หมดหวัง ขาดความสนใจ และขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและการดำเนินชีวิต คำนึงถึงความ เป็นบุคคลของตนเองและผู้อื่นลดลง รู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า และขาดความภูมิใจในความสามารถและผลงานของตนเอง



### แนวคิดเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่าย

Maslach ซึ่งเป็นอาจารย์ทางด้านจิตวิทยา ได้ทำการศึกษาและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายในปี ค.ศ. 1973 และพบว่าความเหนื่อยหน่ายมักพบในบุคคลที่มีอาชีพเกี่ยวกับการบริการ เช่น ครู หนายความ ตำรวจ นักสังคมสงเคราะห์ และพยาบาล ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลจำนวนมากและเป็นเวลานาน (เบญจมา ฌ มหาไชย, 2551: 78)

จากการค้นคว้าเอกสาร ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเป็นปัญหาที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย แต่ทั้งนี้ยังไม่ปรากฏทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายโดยตรง ซึ่งความหมายของความเหนื่อยหน่ายและสาเหตุที่ถูกกล่าวถึง สรุปได้ว่าความเหนื่อยหน่ายเป็นภาวะที่เกิดจากความเครียด ผู้ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายจึงมักอธิบายถึงแนวคิดการปรับตัวทั่วไป (General Adaptation Syndrome) ของ Hans Selye (1956: 53-54 อ้างถึงใน รัตนกรณศิริจันทร์, 2542: 18) ได้กล่าวว่า ความเครียดคือการตอบสนองด้านเสรีภาพ อันเป็นผลรวมของการตอบสนองที่ไม่เฉพาะเจาะจงของร่างกาย ที่มีต่อสิ่งกระตุ้นที่มาคุกคาม ขัดขวางการทำงาน การเจริญเติบโตและความต้องการของมนุษย์เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับโครงสร้างและปฏิกิริยาเคมี เพื่อต่อต้านสิ่งคุกคามนั้นทำให้ภาวะทางร่างกายและจิตใจ ขาดความสมดุล แสดงให้เห็นโดยมีกลุ่มอาการทางร่างกายที่มีลักษณะ โดยเฉพาะ เช่น รู้สึกเมื่อยล้า ระบบทางเดินอาหารผิดปกติ นอนไม่หลับ ฯลฯ ทั้งนี้เพราะมีการเปลี่ยนแปลงพยาธิสภาพคือร่างกายมีการหลั่งฮอร์โมนบางอย่างเพื่อช่วยในการปรับตัว ซึ่งเชลยียเรียกกลุ่มอาการนี้ว่า อาการความเครียดหรืออาการที่แสดงถึงการปรับตัวทั่วไปของร่างกาย (General Adaptation Syndrome) โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ระยะเวลาบอเหตุหรือระยะตกใจ (Stage of Alarm) ระยะนี้มนุษย์จะตอบโต้สิ่งที่มากระตุ้นทันทีทันใด ไม่มีโอกาสได้รวบรวมจิตใจ และร่างกายเข้าด้วยกัน ระยะนี้จะเป็นระยะสั้นๆ ในปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นจะมีการทำงานของฮอร์โมน ส่วนประกอบสารเคมีและระบบประสาททำงานร่วมกัน เพื่อตอบโต้สิ่งที่มากระตุ้น จะสังเกตได้ว่ามนุษย์ตกใจใหม่ๆ จะพบว่าชีพจรเต้นเร็ว มือเท้าเย็น และมีการเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆ ภายในร่างกาย

2. ระยะต่อต้าน (Stage of Resistance) ระยะนี้มนุษย์ได้มีเวลาในการทบทวนที่มาของความเครียดและคิดหาวิธีที่จะนำมาใช้ในการปรับตัว เพื่อต่อสู้กับภาวะเครียด การปรับตัวในระยะนี้จะมีทั้งทางร่างกายและจิตใจ ระยะนี้มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกทั้งร่างกายและจิตใจ พฤติกรรมที่แสดงออกจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับชนิดและความรุนแรงของสิ่งที่มากระตุ้น ถ้าไม่สามารถเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและถูกวิธี การปรับตัวจะกลายเป็นโทษ

3. หมดพลัง (Stage of Exhaustion) เมื่อความเครียดมีความรุนแรงมากขึ้นหรือเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุในเวลาเดียวกันหรือภายใต้เหตุการณ์ที่มีความเครียดนานๆ มนุษย์ไม่สามารถปรับตัวได้อีกต่อไป และแรงที่ใช้ก็จะหมดไปในที่สุด

Muldary (1983: 21) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายกับการจัดการภาวะสุขภาพในขณะทำงาน กล่าวว่า ความเครียดจากการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับความเหนื่อยหน่าย และเรียกขั้นตอนการตอบสนองของร่างกายต่อความเครียดในระยะที่สองและที่สามของแนวคิดการปรับตัวโดยทั่วไปของเชลยี่ว่า “กลุ่มอาการเหนื่อยหน่าย”

### ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเกิดความเหนื่อยหน่าย

Maslach (1997: 57 quoted in Mcshane and Von Gilnow, 2003: 199-210 อ้างถึงในเบญจมา ฅ มหาไชย, 2551: 79-82) กล่าวว่าสาเหตุของการเกิดความเหนื่อยหน่ายแบ่งออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยจากตัวบุคคล และปัจจัยจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### 1. ปัจจัยจากตัวบุคคล

1.1 บุคลิกภาพ เป็นปัจจัยภายในที่มีส่วนให้เกิดความเหนื่อยหน่าย เช่น บุคลิกภาพที่อ่อนแอ ต้องพึ่งพาผู้อื่นเสมอ มีความวิตกกังวล ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง บุคคลพวกนี้ จะมีความท้อแท้ทางอารมณ์สูง บุคคลที่ขาดความอดทนอดกลั้นจะมีความคับข้องใจจากอุปสรรคในการทำงาน จึงมีโอกาสดลดความเป็นบุคคลและก่อความเสียหายต่อผู้รับบริการได้ นอกจากนี้ บุคคลที่มีความเชื่อมั่นภายในตนเองและภายนอกตนเองอย่างรุนแรงมีส่วนในการเกิดความเหนื่อยหน่ายได้ เนื่องจากบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงนั้นจะคิดว่าตนเองมีศักยภาพในการจัดการควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างได้ ส่วนคนที่มีความเชื่อมั่นภายนอกตนสูงมักจะหวังพึ่งพาสถานการณ์ภายนอกอยู่ตลอดเวลา เมื่อพบกับความผิดหวังคนกลุ่มนี้จะรู้สึกล้มเหลว บุคคลที่ไม่ได้รับการฝึกฝน เตรียมในการทำงานเพียงพอ เมื่อต้องมาทำงานภายใต้สถานการณ์จริงจะมีความเครียดสูง บุคคลกลุ่มนี้จะประสบภาวะช็อกในการทำงานเมื่อความจริงมิได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

1.2 อายุ จากการศึกษาพบว่าบุคคลที่มีอายุน้อยจะมีความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์เฉพาะด้านความรุนแรงและคะแนนความเหนื่อยหน่ายด้านการลดความเป็นบุคคลสูงกว่าผู้ที่มีอายุมาก แต่ผู้ที่มีอายุมากจะมีคะแนนความเหนื่อยหน่ายในด้านความสำเร็จ ส่วนบุคคลเฉพาะเรื่องความถี่สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย คินและคณะ (1985 อ้างถึงในเบญจมา ฅ มหาไชย, 2551: 79-82) กล่าวว่า อายุ และความเหนื่อยหน่ายมีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด เพราะอายุสะท้อนถึงประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์มาก มีวุฒิภาวะสุขุม รู้จักชีวิต

สามารถปรับตัว สอดคล้องกับความจริงได้มากขึ้น โอกาสจะเสี่ยงต่อการเกิดความเหนื่อยหน่ายจึงน้อยลง

1.3 ระดับการศึกษา ระดับการศึกษาจะส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในงานน้อย เพราะผู้ที่มีการศึกษาสูงมักย่อมมีความคาดหวังในชีวิตสูงมากเช่นกัน ดังนั้นจึงต้องการเป็นเลิศในทุกๆ สิ่ง ซึ่งถ้าไม่มีการเตรียมตัวให้พร้อมก็ย่อมจะทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายได้ง่าย นอกจากนี้ผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูงมักจะประกอบอาชีพที่ต้องใช้ความชำนาญและมีความยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าจึงมักมีโอกาสเกิดความเหนื่อยหน่ายมากกว่า

1.4 สถานภาพสมรส ผู้ที่เป็นโสดจะมีความเหนื่อยหน่ายสูงกว่าผู้ที่สมรสแล้ว โดยเฉพาะด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเซอร์ โบก้าและไปเลย์ (1986 อ้างถึงในเบญจมา ฌ มหาไชย, 2551: 79-82) และโคแลน (1987 อ้างถึงในเบญจมา ฌ มหาไชย, 2551: 79-82) ที่รายงานว่าพยาบาลที่เป็นโสดจะมีความเหนื่อยหน่ายสูงกว่าพยาบาลที่สมรสแล้ว การที่คนสมรสแล้วมีความเหนื่อยหน่ายน้อยกว่าคนโสด เพราะครอบครัวเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญมาก คู่สมรสที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันจะมีความรัก ความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน รู้จักผ่อนเบาผ่อนหนัก ให้อภัยกัน และยังมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ คนที่มีครอบครัวและคนโสดจะให้ความสำคัญแตกต่างกัน คนที่มีครอบครัวจะไม่ทุ่มเทชีวิตเป็นสาระสำคัญของชีวิตเพียงประการเดียว แต่มีความต้องการจะประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัว จึงมีความทะเยอทะยาน แข่งขัน และแสวงหาความก้าวหน้าในงานซึ่งเสี่ยงกับความล้มเหลวและผิดหวังน้อยกว่าคนโสด

1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาเรื่องความเหนื่อยหน่ายในกลุ่มบุคคลอาชีพทางการบริการสังคมหลายสาขาอาชีพ พบว่ามักจะมีเหนื่อยหน่ายในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี

## 2. ปัจจัยจากสภาพแวดล้อม

2.1 สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ การทำงานในหน่วยงานที่มีคนพลุกพล่านเกินไป เสียงดัง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศไม่ดี จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต ส่งเสริมให้เกิดความเครียดได้ เพราะมนุษย์มีข้อจำกัดในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เมื่อสภาพร่างกายและจิตใจไม่สามารถปรับตัวให้สมดุลแล้ว ก็จะมีผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคคลนั้น นอกจากนั้นการทำงานที่ต้องประสบปัญหาขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ หรือเครื่องมือขัดข้องไม่อยู่ในสภาพที่จะใช้งานได้ดี มีส่วนก่อให้เกิดความเครียด

2.2 ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ลักษณะงานที่ต้องเผชิญกับความกดดัน ความ

คับข้องใจ การทำงานเป็นผลัด มีตารางเวลาในการทำงานไม่แน่นอน ต้องอยู่เวรวันหยุดหรือรอการเรียกขึ้นปฏิบัติงาน (on call) อยู่ตลอดเวลา นั้น จะก่อให้เกิดความเครียด และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยหน่ายได้ ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานติดต่อกันมากเกินไปจะก่อให้เกิดความเครียด และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยหน่ายต่องานและผู้รับบริการ

2.3 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ลักษณะงานบริการจะต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆ แต่มักจะพบปัญหาจากการทำงานอยู่เสมอ เช่นขาดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพทางลบระหว่างผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ในการทำงานและนำไปสู่ความเหนื่อยหน่าย

2.4 ระบบการบริหารงาน ระบบการบริหารงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการเกิดความเหนื่อยหน่าย หน่วยงานที่มีการจัดการระบบที่ไม่ดี ขาดการติดต่อประสานงานที่ชัดเจน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความคลุมเครือ ไม่ทราบเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่าย ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการบริการ นอกจากนี้การที่บุคลากรขาดกำลังใจและการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา ขาดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อกัน ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติด้านลบต่อหน่วยงาน อีกทั้งการที่บุคลากรมักจะได้รับการประเมินผล การทำงานเฉพาะทางด้านลบเมื่อทำงานผิดพลาด ขาดการชมเชยเมื่อทำผลงานดี และมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ มากมายซึ่งก่อให้เกิดความกดดันทางอารมณ์ ก็จะนำไปสู่ความเหนื่อยหน่าย

Cooper (2001: 79-112) ได้ศึกษารวบรวมปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดความเหนื่อยหน่าย พบว่าสามารถแบ่งปัจจัยใหญ่ๆ ได้ 3 ปัจจัย ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านตัวบุคคล

1.1 เพศ มีงานวิจัยส่วนน้อยพบว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่าย โดยไม่ได้อธิบายเหตุผลว่าเพราะเหตุใด แต่งานวิจัยส่วนมากพบว่าความเหนื่อยหน่ายกับเพศมีความสัมพันธ์ โดยส่วนหนึ่งพบว่าเพศหญิงมีความเหนื่อยหน่ายสูงกว่าเพศชาย โดยเฉพาะด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ เนื่องจากเพศหญิงมีความไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นมากกว่า ต้องรับผิดชอบทั้งงานในครอบครัวและงานที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความเหนื่อยหน่าย แต่งานวิจัยอีกส่วนหนึ่งพบว่าเพศชายมีความเหนื่อยหน่ายมากกว่าเพศหญิง เนื่องจาก เพศชายได้รับการรับเลี้ยงดูให้ต้องอดทนและเข้มแข็ง ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาหรือความเครียด สังคมจึงมักไม่ยอมรับการแสดงอารมณ์อ่อนแอของเพศชาย แต่ให้การสนับสนุนเห็นอกเห็นใจเมื่อเกิดปัญหากับเพศหญิงมากกว่า จึงอาจทำให้เพศชายรู้สึกโดดเดี่ยวเมื่อต้องเผชิญกับความตึงเครียดจากการทำงาน

1.2 อายุ เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงควมมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งการศึกษาที่ผ่านมพบว่าผู้ที่มีอายุน้อยมีความเหนื่อยหน่ายสูงกว่าผู้ที่มีอายุมาก

1.3 ทักษะ ทักษะที่มีทัศนคติทางลบต่อคนอื่น ต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ หรือแม้แต่ว่าตัวเองมักไม่มีความพึงพอใจในชีวิต และเกิดความเหนื่อยหน่ายได้มากกว่า

2. ปัจจัยด้านงาน เช่น ปริมาณงาน ลักษณะงานที่เป็นงานประจำ ความขัดแย้ง บทบาท ความคลุมเครือของบทบาท ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้านการลดความเป็นบุคคลในผู้อื่นทั้งสิ้น ส่วนความอิสระในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้านความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์ เนื่องจากต้องตัดสินใจ และรับผิดชอบด้วยตนเอง ทุกอย่างเพียงผู้เดียว โดยเฉพาะเมื่อต้องพบกับสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาบ่อยๆ

### 3. ปัจจัยด้านองค์กร

3.1 รูปแบบหรือนโยบายในการทำงาน องค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ และมีระบบการทำงานเป็นทีม จะมีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานต่ำ ส่วนองค์กรที่มีกฎระเบียบเคร่งครัด มีระบบบริหารจัดการที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นมักพบว่าพนักงานมีความเหนื่อยหน่ายสูง

3.2 การสนับสนุนทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย โดยจะช่วยป้องกันการเกิดความเหนื่อยหน่ายด้านความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์และความรู้สึกลดค่าความเป็นบุคคลในผู้อื่น นอกจากนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นแหล่งสนับสนุนทางสังคมรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยป้องกันการเกิดความเหนื่อยหน่ายได้

### อาการของความเหนื่อยหน่าย

Maslach and Jackson (1986 quoted in Mcshane and Von Glinow, 2003 อ้างถึงใน เบญจมา ฌ มหาไชย, 2551 : 84-85) ได้แบ่งกลุ่มอาการของความเหนื่อยหน่ายออกเป็น 3 ด้าน และใช้กลุ่มอาการเหล่านี้ เป็นแนวทางในการสร้างแบบวัดความเหนื่อยหน่ายที่เรียกว่า “เครื่องมือวัดความเหนื่อยหน่ายของแมสแลช” (Maslach Burnout Inventory : MBI) ซึ่งกลุ่มอาการดังกล่าวประกอบด้วย

4. ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เป็นอาการสำคัญ เพราะเป็นอาการในระยะเริ่มต้นของกลุ่มอาการเหนื่อยหน่ายที่ยังสามารถแก้ไขได้ โดยบุคคลจะรู้สึกหมดกำลัง หรือสูญเสียพลังงานจนแทบจะหมดสิ้นและไม่มีแหล่งที่จะส่งเสริมให้พลังนั้นกลับมาเหมือนเดิมได้ ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้สิ้นหวัง ขาดกำลังใจ หมดกำลังใจในการทำงานหรือ

ดำเนินชีวิต รู้สึกตนไม่มีความสามารถที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ได้อีกเนื่องจากอ่อนล้าเกินไป ไม่มีแรงจูงใจที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ เมื่ออาการเหล่านี้เกิดขึ้นสักระยะอาจจะมีอาการอ่อนเพลียทางร่างกาย ปวดศีรษะ และปวดตึงบริเวณกล้ามเนื้อต่างๆ ตามมา

5. การลดความเป็นบุคคลในผู้อื่น (Depersonalization) เป็นอาการที่เกิดต่อเนื่องมาจากความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์ที่ยังพอแก้ไขได้แต่ยุ่งยากซับซ้อนมากกว่า โดยจะมีความรู้สึกและทัศนคติในทางลบต่อผู้อื่นและต่องานที่รับผิดชอบ เช่น อาจแสดงอาการดูหมิ่นเหยียดหยามผู้รับบริการหรือบุคคลรอบข้าง ไม่มีความสุขพออ่อนโยน ไม่ใส่ใจหรือเพิกเฉยต่อคำร้องขอหรือความต้องการของผู้รับบริการ ขาดประสิทธิภาพในการให้บริการ ไม่ปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะมนุษย์คนหนึ่ง เมื่อบุคคลมีความรู้สึกและทัศนคติทางลบต่อผู้อื่น มักต้องการแยกตัวและไม่ต้องการให้ใครมายุ่งเกี่ยวกับ

6. การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced Personal Accomplishment) เป็นความรู้สึกและทัศนคติในทางลบต่อตนเอง ซึ่งเกิดจากการที่ตนเองมีความรู้สึกและทัศนคติในทางลบต่อผู้อื่นและต่องานที่รับผิดชอบ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการบริการลดลง และตนเองรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมเหล่านี้ ทำให้เกิดความรู้สึกผิด รู้สึกด้อยความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น คิดว่าตนเองล้มเหลว สูญเสียการนับถือตนเอง รู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า และขาดความภูมิใจในความสามารถและผลงานของตนเอง

ความเหนื่อยหน่ายในกลุ่มอาการความอ่อนล้าทางอารมณ์และการลดค่าความเป็นบุคคลในผู้อื่นสามารถกลับคืนสู่สภาพปกติได้แต่อาจจะกลับมามีอาการได้อีกถ้าบุคคลนั้นยังอยู่ในสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแมสแลค เชื่อว่าบุคคลที่มีความเหนื่อยหน่ายในกลุ่มอาการลดความสำเร็จของตนเองจะไม่มีเปลี่ยนแปลงกลับคืนปกติได้อีก

Muldary (1983: 6) พบว่าบุคคลจะแสดงความเหนื่อยหน่ายออกมาได้ 3 ลักษณะ คือ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ และด้านพฤติกรรม

1. ร่างกาย (Physical) เช่นอ่อนเพลีย นอนหลับยาก และตื่นจากการหลับได้ยาก เป็นโรคหรือเกิดแผลในกระเพาะอาหาร ปวดศีรษะ ปวดไมเกรน เป็นหวัดบ่อย ไหล่อก กล้ามเนื้อตึงตัว หายใจไม่เต็มปอด นิสัยการรับประทานอาหารเปลี่ยนไป นอกจากนี้ผู้ที่มีอาการเหนื่อยอ่อนเรื้อรังอาจมีอาการความจำเสื่อมชั่วคราวหรือไม่สามารถที่จะตั้งใจทำอะไรได้นานๆ จนไม่เป็นอันทำงานหรือเรียนหนังสือและทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เจ็บคอ ต่อม้ำน้ำเหลืองโดที่คอ ที่รักแร้ ปวดกล้ามเนื้อ เจ็บปวดตามข้อต่างๆ โดยไม่มีอาการบวมแดง ปวดศีรษะอย่างรุนแรงหรือปวดศีรษะโดยไร้สาเหตุ นอนหลับไม่สนิท หรือหลังจากออกแรงทำอะไรไปมีอาการเหนื่อยล้าต่อเนื่องเป็นวันๆ

2. จิตใจ (Psychological) แบ่งออกเป็นความรู้สึก ได้แก่ โกรธ เบื่อหน่าย คับข้องใจ ซึมเศร้า ท้อแท้ใจ หมดหวังเฉื่อยชา เฉยเมย รู้สึกผิด วิตกกังวล สงสัย หวาดระแวง คุ้นเคยง่าย มองโลกในแง่ร้าย เจตคติ ได้แก่ ลังเล ขาดความมั่นใจ ไม่ดีนินทา ขาดความสนใจ เห็นแก่ตัว อื่นๆ ได้แก่ ขาดความเข้าใจ ขาดสมาธิหรือความตั้งใจ จริยธรรมต่ำ อารมณ์เศร้าหมอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าน้อย

3. พฤติกรรม (Behavioral) ได้แก่การปฏิบัติต่อผู้รับบริการเสมือนว่าเขาเป็นวัตถุ หรือผู้รับบาป จับผิด ตำหนิผู้อื่น ใช้กลไกป้องกันตนเอง ใช้การสื่อสารแบบเหมารวม แยกตัวเอง ออกจากสังคม มีข้อผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ สูบบุหรี่ ดื่มสุรา มีความคิดขัดแย้งกับครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หรือคู่สมรส คุณภาพของงานลดลง หรือมีความคิดฆ่าตัวเอง

### ระดับความเหนื่อยหน่าย

Frunzi and Savini (1997: 517-518) ได้รวบรวมสิ่งชี้วัดที่แสดง ให้เห็นถึงอาการของความเหนื่อยหน่ายที่สำคัญ 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เกิดความสับสนและคับข้องใจ (Confusion and frustration) ผู้ที่เกิดอาการเหนื่อยหน่ายมักจะแยกตัวออกจากงานและทำตัวห่างเหินไปจากการดำเนินชีวิตตามปกติ มีอาการคุ้นเคยง่าย และรู้สึกว่าการทำงานเป็นเรื่องยาก

ระยะที่ 2 การไม่มีอารมณ์ร่วม (Emotional Emptiness) ผู้ที่เหนื่อยหน่ายจะไม่มีอารมณ์ร่วมและรู้สึกสูญเสียพลังงาน มีความเล่งที่จะให้โอกาสให้กับตัวเองได้แสดงความสามารถในการทำงาน มักขาดความกระตือรือร้น และคิดสิ่งต่างๆ ในทางลบ ไม่ค่อยมีความปรารถนาที่จะเอาชนะอุปสรรคและเพียรพยายามให้บรรลุเป้าหมาย มองโลกในแง่ร้าย ชอบพูดเยาะเย้ยเหน็บแนม

ระยะที่ 3 การสูญเสียสัมพันธภาพกับบุคคล (Erosion of Relationships) ผู้ที่มีความเหนื่อยหน่ายมักจะปิดบังปัญหาของตนเอง โดยค่อนข้างจะทำตัวห่างเหินกับบุคคลรอบข้างและเข้าใจยากมักไม่ค่อยเห็นใจผู้อื่นและไม่ใส่ใจต่อองค์กร ซึ่งเมื่อถึงระยะนี้แสดงว่าอาการของความเหนื่อยหน่ายค่อนข้างรุนแรง

ระยะที่ 4 ระดับของการรับรู้ความสำเร็จลดลง (Decreased levels of achievement) ผู้ที่เหนื่อยหน่ายจะรู้สึกว่าประสบความสำเร็จของตนเองลดลง ทั้งที่ก่อนหน้านี้เคยรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ การที่รู้สึกว่าความสำเร็จลดลง เกิดจากที่ผู้ที่มีความเหนื่อยหน่าย เชื่อหรือมีความคิดว่ามีอุปสรรคต่อหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ระยะที่ 5 ความไร้อารมณ์ ถดถอยและสิ้นหวัง (Apathy, Withdrawal and Despair) ระยะนี้เป็นระยะสุดท้ายของความเหนื่อยหน่าย โดยผู้ที่เหนื่อยหน่ายจะมีอาการเปลี่ยนแปลงทั้งทาง

ร่างกายและอารมณ์ผิดไปจากความเป็นจริง มีการแสดงออกอย่างชัดเจนของความไม่ใส่ใจต่อสิ่งต่างๆ มีความรู้สึกทางลบต่อตนเอง ต่องาน ผู้รับบริการ ผู้คนรอบข้าง เป้าหมาย และองค์กร

### ผลของความเหนื่อยหน่าย

จากการศึกษาผลของความเหนื่อยหน่าย พบว่า ความเหนื่อยหน่ายส่งผลกระทบต่อ 3 ด้าน คือ ผลต่อตัวบุคคล ผลต่อองค์กรและสังคม ผลต่อวิชาชีพ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (Muldary, 1983: 67-81)

1. ผลต่อตัวบุคคล ผลกระทบต่อความเหนื่อยหน่ายจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเผชิญความเครียดของแต่ละบุคคล ซึ่งความเหนื่อยหน่ายที่เกิดขึ้นจะแสดงออกทั้งทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ ความคิด ทัศนคติและพฤติกรรม เช่น ร่างกายอ่อนเพลีย ท้อแท้ใจ มีทัศนคติทางลบ และรู้สึกว่าความสามารถส่วนบุคคลของตนเองลดลง รู้สึกซึมเศร้ากระวนกระวาย รู้สึกขาดคนสนใจและให้ความช่วยเหลือ มีความอดทนต่อความเครียดหรือความกดดันจากสิ่งแวดล้อม ได้น้อย เป็นต้น

2. ผลต่อองค์กรและสังคม ความเหนื่อยหน่ายเกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อถึงคุณภาพของการบริการ ทำให้คุณภาพการทำงานลดลง เนื่องจากผลของความเครียดเรื้อรังได้เปลี่ยนแปลงความรู้สึกทัศนคติไปในทิศทางลบต่องานและผู้ร่วมงาน ขาดความสนใจ ขาดความเมตตา ทำให้ไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้รับบริการ คนพวกนี้จะขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานให้ผ่านไปแต่ละวันโดยไม่สนใจในผลที่จะตามมา พยายามใช้เวลาในการบริการน้อยลง โดยบุคคลที่มีความเหนื่อยหน่ายมักจะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงงาน โดยการลาป่วย ขาดงาน หรือลาออก

3. ผลต่อวิชาชีพ ความเหนื่อยหน่ายมีผลทำให้คุณภาพของการบริการด้อยลง ทำให้ภาพพจน์ของวิชาชีพในสายตาของผู้รับบริการและบุคคลทั่วไปต่ำลง บุคคลที่มีความเหนื่อยหน่ายจะขาดความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในการแสวงหาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

### แนวทางป้องกันความเหนื่อยหน่าย

Pine and Aronson (1981 อ้างถึงในเบญจมา ฅ มหาไชย, 2551: 89) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นรูปธรรม ซึ่งบุคคลสามารถใช้จัดการกับความเครียดและความเหนื่อยหน่ายจากการทำงานได้ ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายใหม่ โดยคำนึงถึงความเป็นจริง และแรงบันดาลใจ รวมทั้งความจำเป็นก่อนว่าคุณต้องการอะไรจากชีวิตและงาน



2. การบริหารเวลา เวลาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ควรใช้เพื่อทำงานและพักผ่อนอย่างสมดุล
3. ยอมรับความอ่อนแอ บุคคลควรตระหนักถึงความเครียดถึงสัญญาณของความเครียดและความเหนื่อยหน่าย หากเกิดความเหนื่อยล้าอ่อนแรงจำเป็นต้องหาเวลาพักผ่อนเพื่อดูแลตัวเอง และในช่วงหยุดพักให้ถามตัวเองว่าเกิดอะไรขึ้น แล้วหาวิธีจัดการกับปัญหานั้น ทัวไปบุคคลมักเพิกเฉย กับสัญญาณของความเครียด ถ้าเราให้ความสำคัญกับอาการเหล่านี้จะช่วยให้มีพฤติกรรม เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เลวร้ายลงไปกว่าเดิมได้
4. แบ่งส่วนชีวิตและงาน ต้องรักษาสมดุลระหว่างพลังงานที่ใช้ในการทำงานกับพลังงานที่เหลือให้ความสนใจอย่างอื่น บุคคลควรละทิ้งปัญหาจากการทำงานไว้ที่ทำงาน แทนที่จะนำกลับบ้าน ซึ่งนำไปสู่ความเครียดได้
5. การเสริมแรงตนเอง บุคคลจำเป็นต้องเสริมแรงหรือรางวัลตนเอง ด้วยการเชื่อก่อนที่จะเชื่อคนอื่น สร้างความเคารพและเห็นคุณค่าในตนเอง
6. ปรับเปลี่ยนเจตคติ ไม่ควรเคร่งเครียดจริงจังกับงานอยู่ตลอดเวลา มีช่วงเวลาที่หัวเราะได้บ้าง มองปัญหาความยุ่งยากให้เป็นเรื่องสนุกสนาน หรือมีอารมณ์ขัน

### การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis)

#### ความหมายของการวิเคราะห์จำแนก

การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis) บางครั้งเรียกว่า การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม หรือ การวิเคราะห์จำแนกประเภท R.A. Fisher เป็นผู้คิดขึ้นมาในปี ค.ศ. 1936 (กัลยา วานิชย์บัญชา 2551: 34) โดยมีแนวคิดว่า ปัญหาทางด้านการวิจัยที่เกิดซ้ำๆกันนั้นอยู่ที่การกำหนดคนในกลุ่มตัวอย่างว่ามี คุณสมบัติเหมาะสมที่จะไปอยู่กลุ่มรวมที่ได้แบ่งแยกไว้เป็นสองกลุ่มหรือสามกลุ่ม ภายใต้ได้กฎเกณฑ์ทาง สังคม ทางด้านเชื้อชาติ ท้องถิ่น ภูมิศาสตร์ หรือภายใต้กฎเกณฑ์ที่ใช้เป็นคะแนนมาตรฐาน

กัลยา วานิชย์บัญชา (2551: 33) กล่าวว่า การวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเป็นเทคนิคที่ใช้ในการแบ่งกลุ่มคน สัตว์ องค์กร หรือสิ่งของ ฯลฯ ออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ในที่นี้จะใช้คำว่า case แทน คน หรือองค์กรหรือสิ่งของ ฯลฯ โดย case ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะคล้ายกัน case ที่อยู่ต่างกลุ่มกันจะแตกต่างกัน และ case ใด case หนึ่งจะต้องอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลที่ทราบจำนวนกลุ่ม และทราบว่าจะแต่ละ case อยู่ในกลุ่มใด แล้วใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสร้างสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรที่คาดว่า

จะทำให้ case ที่อยู่คนละกลุ่มมีความแตกต่างกัน และยังสามารถใช้สมการดังกล่าวจัดกลุ่มหรือพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ที่ยังไม่ทราบกลุ่ม ต้องการทราบจำนวนกลุ่มมาก่อนว่ามีกี่กลุ่ม และต้องเป็นกลุ่มที่มีอยู่จริงโดยมีเงื่อนไขต้องการทราบว่า case ใดอยู่กลุ่มใดมาก่อน(เป็นกลุ่มที่มีจริงอยู่แล้ว) และ case หนึ่งต้องอยู่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาก่อน หรือกลุ่มต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์จำแนก เป็นวิธีการแบ่งกลุ่มข้อมูลหรือหน่วยตัวอย่างออกเป็นกลุ่มย่อยหลายๆ กลุ่ม โดยอาศัยวิธีทางสถิติ เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลหรือหน่วยตัวอย่างที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันมีคุณลักษณะใดบ้างที่เหมือนกัน

### วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์จำแนก

กัลยา วานิชย์บัญชา (2551: 35) ได้สรุปว่าการวิเคราะห์จำแนก มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. หาสมการเชิงเส้นหรือฟังก์ชันจำแนกกลุ่มซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรตามหรือ ตัวแปรถูกจำแนกกับตัวแปรอิสระหรือตัวแปรจำแนกกลุ่ม อย่างน้อย 1 ตัว โดยการสร้างสมการเชิงเส้นดังกล่าวจะต้องใช้ข้อมูลจริงที่ทราบกลุ่มอยู่แล้ว
2. ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป (Multivariate) โดยการเปรียบเทียบค่ากลางของกลุ่ม (Group centroid)
3. นำสมการหรือฟังก์ชันจำแนกกลุ่มที่สร้างในข้อ 1 มาใช้ในการพยากรณ์ว่า Case ใหม่ที่ยังไม่ทราบกลุ่มว่าควรจะอยู่กลุ่มใด
4. พิจารณาว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ใช้ในการแบ่งกลุ่ม
5. สามารถใช้ฟังก์ชันจำแนกกลุ่มที่สร้างในข้อ 1 มาใช้ในการประเมินเปอร์เซ็นต์ความถูกต้องของการจำแนกกลุ่ม

### เงื่อนไขของลักษณะตัวแปร

สำหรับการวิเคราะห์จำแนกซึ่งใช้หลักการของการวิเคราะห์ความถดถอย ประกอบด้วย ตัวแปรตาม และตัวแปรอิสระ ซึ่งตัวแปรแต่ละประเภทจะต้องมีลักษณะดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551: 41)

1. ตัวแปรตามควรเป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม นั่นคือ เป็นข้อมูลชนิดนามบัญญัติ (Nominal scale) หรือสเกลอันดับ (Ordinal scale)
2. ตัวแปรอิสระควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ คือ เป็นข้อมูลชนิดสเกลอันตรภาค (Interval scale) หรือสเกลอัตราส่วน (Ratio scale) เนื่องจากตัวแปรจะต้องมีการแจกแจงแบบ multivariate normal กรณีที่มีตัวแปรเชิงกลุ่มผสมอยู่ด้วยต้องแปลงให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม

### ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์จำแนก

ในการวิเคราะห์จำแนกมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ 7 ประการ คือ (Klecka, 1987: 11 อ้างถึงในรัฐพล พรหมสะอาด, 2547: 44)

1. ต้องมีตัวแปรตามตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป
2. แต่ละกลุ่มของตัวแปรตามต้องมีหน่วยวิเคราะห์ไม่ต่ำกว่า 2 หน่วย
3. จำนวนตัวแปรอิสระ (p) ต้องมีอย่างน้อย 1 ตัว และมากที่สุดจะต้องน้อยกว่าจำนวนหน่วยวิเคราะห์ทั้งหมดลบด้วย  $2 : 0 \leq p < (n - 2)$
4. ตัวแปรอิสระต้องมีระดับการวัดแบบอันตรภาค (Interval level)
5. ตัวแปรอิสระต้องไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear combination) กับตัวแปรอิสระอื่น
6. เมตริกซ์ความแปรปรวนในแต่ละกลุ่มจะต้องเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน
7. ตัวแปรอิสระจะต้องมาจากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ (Multivariate normal distribution)

### วิธีการสร้างสมการวิเคราะห์จำแนก

การสร้างสมการวิเคราะห์จำแนกมี 2 วิธี คือ วิธีทางตรง (Direct Method) และวิธีวิเคราะห์แบบมีขั้นตอน (Stepwise Method) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และลัดดาวัลย์ รอดมณี, 2528: 88 - 89)

1. วิธีทางตรง (Direct Method) เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์ตัวแปรทุกตัว โดยไม่ต้องพิจารณาผลของตัวแปรจำแนกที่มีต่อฟังก์ชัน

2. วิธีวิเคราะห์แบบมีขั้นตอน (Stepwise Method) เป็นวิธีการพิจารณาเลือกตัวแปร เข้าสมการทีละตัว และพิจารณาผลของตัวแปรที่นำเข้าสู่สมการแต่ละขั้นตอนด้วย ซึ่งมีวิธีการคัดเลือกหลายวิธี ได้แก่

- พิจารณาค่า Wilks's Lambda โดยเลือกตัวแปรที่ทำให้ค่า Wilks's Lambda ที่มีค่าต่ำที่สุด

- พิจารณาค่า Rao's V หรือ Lowley - Hotelling Trace ซึ่งเป็นสถิติที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่ม โดยถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันมาก ค่า Rao's V จะสูงในการเลือกตัวแปรด้วยวิธีนี้จะต้องเลือกตัวแปรที่ทำให้ค่า Rao's V สูงขึ้น

- พิจารณาค่า Mahalanobis Distance ( $D^2$ ) การเลือกตัวแปรโดยวิธีนี้ จะเลือกตัวแปรที่มีค่า  $D^2$  มากที่สุดของกลุ่มที่ใกล้กันมากที่สุด หรือมีค่า  $D^2$  น้อยที่สุดตั้งแต่แรกเข้าสู่สมการก่อน

- พิจารณาค่าความแปรปรวนเหลือน้อยที่สุด (Minimizing residual variance) ตัวแปรที่ทำให้ความแปรปรวนที่อธิบายไม่ได้ทั้งหมดเหลือน้อยที่สุด จะได้รับเลือกเข้าสมการ
- พิจารณาค่า Between - Group F เป็นค่าสถิติที่แสดงความแตกต่างระหว่างกลุ่มในการเลือกตัวแปรด้วยวิธีนี้ จะเลือกตัวแรกที่มีค่า F สูงที่สุด

### สถิติที่สำคัญในการวิเคราะห์จำแนก

ในการนำเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกมาใช้จำเป็นต้องเข้าใจสถิติบางตัว เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ความสำคัญของสมการวิเคราะห์จำแนก สถิติที่สำคัญประกอบด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์ รัฐสินธุ์ และลักดาวัลย์ รอดมณี, 2528: 90 - 91)

1. ค่าวิลค์ แลมบ์ดา (Wilks's Lambda) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบความเป็นมาตรวัด อำนาจการจำแนกของตัวแปรเดิมโดยที่ยังไม่ได้หักออกจากสมการจำแนก กล่าวคือ ถ้าค่าของ lambda มากเท่าใด หรือตัวแปรหรือข้อมูลที่เหลือจะอธิบายการเป็นสมาชิกของกลุ่มโดยสมการใหม่จะน้อยลงไปเท่านั้น สามารถแปลงค่า lambda เป็น Chi-square ได้ในการทดสอบความสำคัญทางสถิติ ถ้าค่าของ Chi-square ต่ำแสดงว่า Wilks's Lambda ไม่มีนัยสำคัญ
2. ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิกัล (Canonical Correlation) เป็นสถิติที่สามารถใช้ในการตัดสินใจ ความสำคัญของสมการเป็นมาตรวัดความสัมพันธ์ของสมการกับ “กลุ่มของตัวแปร” ซึ่งระบุการเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นๆ ของตัวแปรตามที่ชี้ให้เห็นว่าการเป็นสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับสมการที่หามาได้มากน้อยเพียงใด ค่าของ canonical correlation ที่ต่ำหมายความว่า สมการนั้นไม่สามารถใช้ในการคาดคะเนการเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นได้ดี
3. ค่าไอเกน (Eigenvalue) เป็นค่าที่แสดงอัตราส่วนการผันแปรระหว่างกลุ่มต่อการผันแปรภายในกลุ่ม ถ้าค่าไอเกน (Eigenvalue) มีค่าสูง ก็แสดงว่าสมการดีหรือมีค่าจำแนกสูง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า Eigenvalue ก็คือค่า Variance ของตัวแปรรูป Y ที่แปลงมาจาก  $X_1, X_2, \dots, X_p$  นั่นเอง (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2552: 153)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่

สุรพล สุวรรณแสง (2553: 74-75) ได้ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยการคงอยู่ของครูโรงเรียนเอกชนในระบบ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการคงอยู่ของครูแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่าง

กับครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี และได้วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะปัจจัยการคงอยู่ของครู โรงเรียนเอกชนในระบบ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 พบว่าครูที่เห็นว่าการปฏิบัติงานมีปัญหา ส่วนใหญ่เป็นครูที่มีอายุน้อย เพิ่งเข้าทำงานใหม่ ผลตอบแทนการทำงานด้านต่างๆ อาจยังไม่เป็นที่พอใจของครู จึงได้เสนอปัญหาเกี่ยวกับจำนวนชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์มากเกินไป ช่วงปิดภาคเรียนได้หยุดเฉพาะวันเสาร์อาทิตย์ และยังให้ค่าตอบแทนน้อยไม่ยุติธรรม ไม่มีมาตรฐานกฎเกณฑ์การพิจารณาขึ้นเงินเดือนล่าช้า สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลน้อยเกินไปไม่ครอบคลุมและการเบิกจ่ายล่าช้า ไม่มีความมั่นคงในอาชีพการให้ออกจากงาน การเปลี่ยนงานมีหลักเกณฑ์ไม่แน่นอน

วันนุรีดา บินอือซอ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์จำแนกการคงอยู่ของข้าราชการภายใต้ความไม่สงบในจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มข้าราชการที่ต้องการคงอยู่ในพื้นที่ ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับชุมชน ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความเข้าใจในวัฒนธรรมชุมชน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มข้าราชการครูที่ต้องการย้ายออกนอกพื้นที่ ได้แก่ ภูมิปัญญา ทรัพย์สินส่วนตัวในพื้นที่ ศาสนา การใช้ภาษามลายูท้องถิ่นในการสื่อสาร และความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์ (2549: 44) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน ได้พบว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากองค์กรของพนักงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) นั่นคือ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานนานจะมีแนวโน้มการลาออกสูง

อ่ำไพวรรณ ศรีสว่าง (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงสภาพการทำงานของพนักงานบริษัทยูโร ครีเอชันส์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคงสภาพภาพรวม คือปัจจัยด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน (รายได้) เป็นปัจจัยที่ 1 เส้นทางการก้าวหน้าในบริษัท เป็นปัจจัยที่ 2 สวัสดิการ เป็นปัจจัยที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่ 4 ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่ 5 สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสุดท้าย สาเหตุการเข้า-ออกจากงานของพนักงานในบริษัทพบว่า เงินเดือน ค่าตอบแทน (รายได้) เป็นสาเหตุที่ 1 ระบบการทำงานของบริษัท เป็นสาเหตุที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นสาเหตุที่ 3 ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นสาเหตุที่ 4 ระยะเวลาในการทำงาน เป็นสาเหตุที่ 5 ลักษณะงาน เป็นสาเหตุที่ 6 สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสาเหตุสุดท้าย สภาพปัญหาทั่วไปที่เกิดขึ้นการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบการทำงานของบริษัท เป็น

ปัญหาที่ 1 ขาดการประสานงาน/ความร่วมมือ เป็นปัญหาที่ 2 ทำงานเกินความรับผิดชอบ/เกินความสามารถ เป็นปัญหาที่ 3 ความชัดเจนของงาน เป็นปัญหาที่ 4 ความเครียดจากการทำงาน เป็นปัญหาที่ 5 สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อคงสภาพการทำงานของพนักงานในบริษัท คือ ผู้บริหารของบริษัทควรมีการทบทวนในส่วนของนโยบายการบริหารจัดการเสียใหม่ ควรมีการศึกษา นโยบายในด้านการให้รางวัลแก่พนักงานซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และบริษัทควรมีระบบการพิจารณาโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานด้วยความยุติธรรมและเสมอภาคเท่าเทียมกัน บริษัทควรให้ความสนใจในเรื่องสวัสดิการและสภาพสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

บุปผา ทองสาย (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ใน 5 ด้าน คือ ความมั่นคงในการทำงาน ระบบการบริหารงาน สวัสดิการ ค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา มีอยู่ในระดับมาก คือ ความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ระบบการบริหาร โรงเรียน และความมั่นคงของงานที่ทำ ที่เหลือทั้งหมดครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ภัทราภรณ์ สุกาญจนารณ์ (2546: 63) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์ในการทำงาน ทักษะติดต่อวิชาชีพ ทักษะติดต่อผู้ป่วย ความผูกพันต่อองค์กรบรรยากาศในองค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลตึกผ่าตัดและตรวจอุบัติเหตุ โรงพยาบาลศิริราช พบว่า ตัวแปรทักษะติดต่อวิชาชีพ ทักษะติดต่อผู้ป่วย มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพยาบาล ซึ่งตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานของพยาบาลเป็นลำดับแรก

กาญจนา บุญภักดิ์ (2544: 111) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประเภทบริหารธุรกิจ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูที่มีประสพการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความรู้สึกว่าการทำงานยังไม่มั่นคงเท่ากับครูที่มีประสพการณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี ซึ่งครูที่มีประสพการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี อาจมีการเลื่อนย้ายเปลี่ยนงานได้ตลอดเวลา

แสงทอง ประสุวรรณ (2541: 70-71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ภาระงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และพบว่าการมีปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาที่วางแผนว่าจะปฏิบัติงานต่อไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวพยากรณ์การคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า อายุ รายได้ และภาระงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของระยะเวลาตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน

จนถึงปัจจุบัน ได้ร้อยละ 63.96 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0001 และพบว่าการมีปฏิสัมพันธ์ และภูมิปัญญาสามารถอธิบายความแปรปรวนของระยะเวลาที่วางแผนว่าจะปฏิบัติงานต่อไป ได้ ร้อยละ 10.72 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

วุฒิพงษ์ เตชะดำรงสิน และคณะ (วุฒิพงษ์ เตชะดำรงสิน และคณะ, 2537: บทคัดย่อ) ได้รายงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ การลาออกหรือ โอนย้ายของ คณาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่ของอาจารย์ ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือ ความมีอิสระในการทำงาน ความชอบในอาชีพการเป็นอาจารย์ และการมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รองลงมา การมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามความต้องการ การได้อยู่กับครอบครัว สวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยในมหาวิทยาลัย และการมีพันธะสัญญาการใช้ทุน ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการลาออกหรือ โอนย้าย ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือการมีโอกาสได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกว่าเดิม ความต้องการอยู่กับครอบครัว การไม่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความไม่มีอิสระในการทำงาน แนวคิดและการกระทำของผู้บริหารระดับสูงกว่าภาควิชา การไม่มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ความไม่ปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สิน ความต้องการมีโอกาสดูแลผู้มีอุปการคุณ และแนวคิดและการกระทำของผู้บริหารระดับภาควิชา

3. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของอาจารย์ ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย ปัจจัยที่ได้รับในระดับค่อนข้างสูง มี 3 ปัจจัย คือ การได้รับความรักหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้ทำงานตามความสามารถ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย