

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลลานนา จังหวัด เชียงใหม่ มีแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดของความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization (2002) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) สถาบันวิจัยและ องค์กรที่ปรึกษาได้ค้นพบว่า แนวทางที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ คือ วิธีการที่ต้องสร้างลูกค้ำ ให้มีความผูกพัน และพนักงานก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับ ทุกคนในทุกองค์กรจะช่วยสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กร (Brandage, 2548)

Burk Inc. (2003) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) บริษัท ที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันและต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้น และ เสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงช่วยเหลือองค์กรให้ประสบ ความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานจะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

Jack Welch, CEO ของบริษัท General Electric (The Gallup Organization, 2002) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) กล่าวไว้ว่า บริษัทใดๆ ที่พยายามทำการแข่งขันจะต้องสร้างความ ผูกพันให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคน เนื่องจากธุรกิจการให้บริการ พนักงานมีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และในธุรกิจอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ได้หากปราศจากพนักงานที่มีความผูกพัน จะสามารถสร้างการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่าง ยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

Michael M. Steers (1977) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงาน ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ความ ผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อ องค์กรที่ตนทำงานอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้นจะเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มีผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นส่วนที่สำคัญที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นความรู้สึกที่มากกว่าความพึงพอใจ จะเป็นส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว และถ้าหากความผูกพันต่อองค์กรมีอยู่ในระดับสูงจะทำให้พนักงานต้องการอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจ รวมไปถึงการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ถูกให้คำจำกัดความและความหมายในหลายๆ ความหมาย โดยคำจำกัดความและความหมายจะถูกสร้างจากข้อตกลงภายในองค์กรและพฤติกรรมภายในองค์กร (Robinson, 2004) โดยส่วนใหญ่จะให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดและความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร (Baumruk, 2004; Richard, 2006; Shaw, 2005) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549)

William A. Kahn (1990) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานว่า เป็นการแสดงออกทางจิตวิทยาของสมาชิกในองค์กรที่มีต่องานและองค์กร เมื่อพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎขององค์กรและยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน ก็จะแสดงออกมาทางด้านพฤติกรรม การนึกคิดและทางความรู้สึก และการแสดงออกมาระหว่างที่ทำงาน

Nancy P. Rothbard (2001) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) กล่าวถึงความผูกพันว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา และความผูกพันมีองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ ความสนใจในงาน (Attention) และความมุ่งมั่นในงาน (Absorption) โดยความสนใจในงาน หมายถึง การทุ่มเทเวลากับบทบาทหน้าที่ทั้งหมดและความรู้สึกอย่างแรงกล้า จอจ่ออยู่กับงานจนอาจไม่สนใจสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

Wilmar B. Schaufeli และ Arnold B. Bakker (2003) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะความผูกพันในการทำงาน โดยสามารถแบ่งลักษณะการแสดงออกและความคิดในการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) คือ ลักษณะของพนักงานที่มีพลังกายและพลังใจสูงในขณะที่ทำงาน มีความเต็มใจที่จะทำงานและพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับงานที่ยากลำบากได้

2) การอุทิศตนในการทำงาน (Dedication) คือ การที่พนักงานมีความยึดติดกับงานใดงานหนึ่งอย่างมาก และมีความรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ มีความศรัทธา ภูมิใจในงาน คิดว่างานที่ทำงานนั้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นแรงบันดาลใจให้กับตนเอง

3) การให้เวลากับงาน (Absorption) คือ อารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่จดจ่ออยู่กับงานที่ทำและมีความสุขในขณะที่ทำงาน ทำให้รู้สึกว่าเวลาในการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่ต้องการที่จะทิ้งงานที่กำลังทำอยู่นั้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-Efficacy Beliefs)

ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-Efficacy Beliefs) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตน ในสิ่งที่จะจัดการและดำเนินการกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นความมีประสิทธิภาพในตนเอง เป็นความเชื่อในเรื่องของความสามารถของบุคคล ในการที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Albert Bandura, 1986)

นอกจากนั้นแนวคิดหนึ่งในทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมของ Albert Bandura (1986) (อ้างในสวนีย์ แก้วมณี, 2549) มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเราไม่ได้เกิดขึ้นและเปลี่ยนด้วยสิ่งแวดล้อมอย่างเดียว จะต้องมียปัจจัย 3 ปัจจัยร่วมด้วย ได้แก่ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) (2) เงื่อนไขเชิงพฤติกรรม (Behavior Condition) และ (3) เงื่อนไขเชิงสภาพแวดล้อม (Environment Condition) โดยทั้ง 3 ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกัน ส่งผลซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่ได้หมายความว่าทั้ง 3 ปัจจัยจะมีอิทธิพลในการกำหนดซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน บางปัจจัยอาจมากกว่าอีกปัจจัย และอิทธิพลของปัจจัยทั้ง 3 นั้น ไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมๆกัน หากแต่ต้องอาศัยเวลาในการที่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะมีผลต่อการกำหนดปัจจัยอื่น สิ่งที่จะกำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออก ขึ้นอยู่กับการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาพการณ์นั้น นั่นคือ ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าตนเองสามารถอย่างไร ก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา

ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมีอิทธิพลในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะสามารถส่งเสริมความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองของมนุษย์ได้ โดยมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะทำและแสดงพฤติกรรมของบุคคล ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมจะถูกฝังเข้าไปยังแก่นของความสำเร็จที่ว่ามีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุพฤติกรรมนั้น และยังมีเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบความคิดและปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลด้วย การรับรู้ความสามารถในตนเองอย่างสูงช่วยสร้างความรู้สึกที่ปลอดภัยในการเข้าถึงหน้าที่หรือการกระทำที่ยาก ในทางตรงกันข้ามคนที่มีการรับรู้ความสามารถในตนเองต่ำอาจเชื่อว่าสิ่งที่เขาจะทำได้มีความ

ยากเกินไป ซึ่งเป็นสิ่งที่สนับสนุนความกังวล ความเครียด ความกดดัน และวิสัยทัศน์ที่แคบต่อการคิดว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดอย่างไร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อระดับการประสบความสำเร็จของคนเราอย่างมาก การแสดงพฤติกรรมเชื่อมั่นในตนเองนั้นยังสามารถสร้างความสามารถที่เป็นที่พึงพอใจในตนเองได้ คือ คนเราจะบรรลุผลในสิ่งที่เราเชื่อว่าเราสามารถบรรลุผลได้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยในการพัฒนาความสามารถตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกิดขึ้นจาก 4 ด้าน คือ (1) ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่ง Albert Bandura (1986) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) เชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะเป็นประสบการณ์โดยตรง (2) การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น เป็นการสร้างความเชื่อมั่นความสามารถของตัวเองจากประสบการณ์จากตัวแบบ ซึ่งเป็นการสังเกตพฤติกรรมของคนอื่น (3) การใช้คำพูดชักจูง (4) การจูงใจทางสังคมที่รับมาจากคนอื่นจากการกระตุ้นอารมณ์

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เมื่อพนักงานในองค์กรมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ก็จะแสดงศักยภาพในตัวเองออกมาและทำอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้การทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในงานที่ทำ ดังนั้นจะเห็นว่าความเชื่อมั่นในตนเองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในทางบวก และเมื่อยังมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงยิ่งทำให้มีโอกาสเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

2) วิธีการวัดความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (The Measurement of Self-Efficacy Beliefs)

การที่บุคคลจะตัดสินใจกระทำพฤติกรรมในสภาพการณ์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ชนิด คือ การรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy) เป็นความเชื่อของแต่ละคนเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะกระทำแล้วนำไปสู่ความสำเร็จในสภาพการณ์นั้น และอีกปัจจัย คือ ความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้น (Outcome Expectancy) เป็นการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในความเป็นไปได้ของผลที่ตามมาจากพฤติกรรมเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง

ในการวัดปัจจัย 2 ปัจจัย ทั้งด้านการรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) และด้านความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้น (Outcome Expectancy) ซึ่งสามารถวัดการรับรู้ความสามารถจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) จะวัดจากระดับการรับรู้ (Level) ความเข้มแข็งของการรับรู้ (Strength) และความจริงทั่วไป (Generality) ส่วนความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้น (Outcome Expectancy) จะวัดจากผลของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จากด้านกายภาพ (Physical) ด้านสังคม (Social) และด้านการประเมินคุณค่าของตัวเอง (Self-Evaluation) โดยความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของบุคคล ((Albert Bandura,

1978) ส่วนผลจากรูปแบบที่แตกต่างกันของการรับรู้ความสามารถของตนและความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อภาวะพฤติกรรมและความรู้สึก (Albert Bandura, 1997) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549)

การวัดระดับความผูกพันต่องาน

Wilmar B. Schaufeli (2002) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) ได้สร้างตัวชี้วัดความผูกพันในงานของบุคคล โดยประกอบด้วยลักษณะบุคคลที่ผูกพันกับงาน และการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้ที่มีความมุ่งมั่น มีความพยายาม ทุ่มเทในการทำงาน มีสภาพจิตใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและพร้อมต่อการปฏิบัติงาน
2. ด้านการอุทิศตนในการทำงาน (Dedication) หมายถึง การอุทิศตนและทุ่มเทในการทำงาน โดยคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยรับรู้ถึงการทำงานในลักษณะ การทำงานอย่างหนัก (Work Hard) การทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาานาน (Work long) และการค้นหาความรู้ใหม่ๆ (Work Smart) เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน
3. ด้านการให้เวลากับงาน (Absorption) บุคลิกลักษณะของผู้ให้เวลากับงาน มีใจจดจ่อและคิดว่าการทำงานคือความสุข

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่องาน

Steven P. Brown (1996) ได้สรุปรวบรวมปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในงานดังนี้

1. ตัวแปรทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความยึดมั่นในจริยธรรมในการทำงาน ความเชื่อในอำนาจการควบคุมตนเอง ความยอมรับนับถือตนเอง ความต้องการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
2. คุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการควบคุมดูแลงานของตนเอง การได้ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการทำงาน ระดับชั้นของงาน งานที่มีความสำคัญ ศักยภาพในการจูงใจของงาน ความท้าทายและความสลับซับซ้อนของงาน
3. ตัวแปรในการสนับสนุนการทำงาน ได้แก่ การได้เอาใจใส่จากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในงาน และการสื่อสารในการทำงาน
4. การรับรู้บทบาทในงาน ได้แก่ ความชัดเจนในหน้าที่การงานและการไม่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบทบาทในการทำงาน

Schultz and Schultz (1998) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) ได้เสนอว่า ความผูกพันในงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความสำคัญต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ได้แก่ อายุ ความต้องการความก้าวหน้าในงาน และความเชื่อในการทำงานอย่างมีจริยธรรม พนักงานที่มีอายุมาก โดยปกติแล้วจะมีความเป็นส่วนหนึ่งกับงานของเขามาก ซึ่งอาจเป็นเพราะเขามีความรับผิดชอบมากขึ้น รู้สึกถึงความท้าทาย และความพึงพอใจกับโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้า และมักมีความเชื่อในค่านิยมของการทำงานหนักมากยิ่งขึ้น แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุน้อย ตำแหน่งงานต่างๆ จะไม่สามารถกระตุ้นและสร้างความท้าทายในการทำงานได้

2. คุณลักษณะของงาน ความต้องการความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความเป็นส่วนหนึ่งของงาน ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะของงานด้านต่างๆ ได้แก่ การได้รับแรงกระตุ้น ความมีอิสระ ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน

3. ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางสังคมในการทำงานสามารถมีอิทธิพลต่อความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน โดยพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจะมีความเป็นส่วนหนึ่งของงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานคนเดียว การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การที่พนักงานสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้สามารถเพิ่มความผูกพันในงาน

Deborah Jean Armstrong (1998) (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) ได้สรุปวิธีการสร้างความผูกพันต่องานไว้ดังนี้

1. การให้ความไว้วางใจในการทำงานกับพนักงาน เช่น การตัดสินใจ หรือการจัดการงานและสร้างความเชื่อมั่นร่วมกันต่อเป้าหมายองค์กร
2. เอาใจใส่กับพนักงานแต่ละคน และคิดว่าเขามีศักยภาพในการทำงาน
3. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อความพึงพอใจสูงสุดในการทำงานของพนักงาน

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความมั่นใจในการทำงาน (Self-Efficacy)

ความหมายของความมั่นใจในการทำงาน

Albert Bandura (1997) บุคคลมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถอย่างไร ก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา คนที่มีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถ จะมีความอดทน อุตสาหะ ไม่ท้อถอยและจะประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีความมั่นใจในการทำงาน มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory) ของอัลเบิร์ต แบนดูรา ซึ่งมีความเชื่อว่า คนและสิ่งแวดล้อม ต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยแบนดูรากล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์เป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของพฤติกรรมและเชื่อว่าการศึกษากิจกรรมของมนุษย์จะต้องวิเคราะห์เงื่อนไขและสิ่งเร้าของพฤติกรรมซึ่งเป็นการเสริมแรง และเป็นการศึกษาถึงสิ่งเร้าจากภายนอกพร้อมด้วย การมีปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมอาจจะอธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคล ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

แนวคิดของแบนดูรา มองพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมไม่แยกจากกัน เชื่อว่ามนุษย์มักจะใช้เงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของบุคคลจะมีส่วนช่วยตัดสินใจในการปฏิบัติครั้งต่อไป พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรขึ้นอยู่กับความรู้ทางสังคม สิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในบุคคล เช่นความคิด อารมณ์ ความคาดหวัง การศึกษากิจกรรมของบุคคลจะต้องวิเคราะห์เงื่อนไขและสิ่งเร้าที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งสิ่งเร้านี้จะเป็นตัวเสริมแรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสามารถ โดยมีสมมุติฐานของทฤษฎีคือ ถ้าบุคคลมีความเชื่อในความสามารถของตนเอง โดยทราบว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และเมื่อทำแล้วจะได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ บุคคลนั้นก็จะปฏิบัติพฤติกรรม ซึ่งมีความคาดหวังมี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความคาดหวังในความสามารถ (Efficacy Expectation) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง ว่าตนเองสามารถกระทำพฤติกรรมบางอย่างที่กำหนดไว้ได้เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
2. ความคาดหวังในผลลัพธ์ (Outcome Expectation) เป็นการคาดคะเนของบุคคลว่าพฤติกรรมที่จะปฏิบัตินั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

สิ่งที่ Albert Bandura (1997) ต้องการแสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีความมั่นใจในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีความเชื่อในตนเอง (Self Belief) เป็นอันดับแรก แต่ส่วนนี้เองก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความล้มเหลวได้เหมือนกัน เพราะว่าหากเราไม่มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองทำ แต่ทำไปทั้งที่คิดว่าเป็นไปไม่ได้ ผลที่เกิดขึ้นนอกจากจะไม่ประสบความสำเร็จแล้ว ยังเกิดผลในด้านลบทางจิตใจอีกด้วย อีกประการหนึ่งคือตัวบุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองมากจนมองข้ามขีดความสามารถของตนเองไปก็จะเป็นผลให้ไม่ประสบความสำเร็จเช่นกัน อีกทั้งยังสร้างความหดหู่และความไม่มั่นใจให้กับตนเองในการตัดสินใจครั้งต่อ ๆ ไปด้วย อย่างที่กล่าวในข้างต้นว่าการสร้างพฤติกรรมด้วยตนเองต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญามาวิเคราะห์ สถานการณ์และความเป็นไปได้ด้วย จึงจะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ทฤษฎีความมั่นใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างไร

ทฤษฎีนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ นอกจากความเชื่อมั่นแล้วยังมีเรื่องของความสามารถส่วนบุคคลอีกด้วย คือ การเลือกกิจกรรม การใช้ความพยายาม และความสามารถของการใช้ความพยายามนั้น กล่าวคือบุคคลจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เชื่อว่าเกินความสามารถของตนและจะปฏิบัติพฤติกรรมที่พิจารณาแล้วว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติได้ การรับรู้ความสามารถของตนเองยังเป็นตัวกำหนดความมากน้อยและความคงทนของการใช้ความพยายามของบุคคล บุคคลที่ไม่ค่อยแน่ใจในความสามารถของตนเองมักไม่ค่อยใช้ความพยายามหรือเลิกปฏิบัติพฤติกรรมได้ง่ายเมื่อเผชิญปัญหาหรืออุปสรรค ในขณะที่บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อเอาชนะอุปสรรคและบุคคลที่มีความพยายามสูงมักจะปฏิบัติพฤติกรรมได้สำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจในการทำงาน

ตามทฤษฎีความมั่นใจในการทำงาน แบนดูร่าพบว่า การสร้างความมั่นใจของแต่ละบุคคล (How Self-Efficacy Beliefs Are Created) สามารถสร้างและพัฒนาได้ 4 วิธี คือ

1. ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experience) ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ของบุคคลจากประสบการณ์ของบุคคล การทำงานให้สำเร็จโดยใช้ประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งเป็นแหล่งที่สำคัญที่สุด ความสำเร็จจะทำให้บุคคลนั้นรับรู้ความสามารถของตนเองสูง และความล้มเหลวที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ จะทำให้บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ
2. ประสบการณ์จากบุคคลอื่น (Vicarious Experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากได้เห็นผู้อื่นปฏิบัติพฤติกรรมนั้นและตนเองก็สามารถปฏิบัติพฤติกรรมอย่างที่ได้เห็นได้เช่นกัน
3. การชักจูงด้วยคำพูด (Persuasion) เป็นวิธีที่ใช้กันมากและใช้ได้ง่าย การชักจูงเพื่อให้เกิดกำลังใจและกระตุ้นให้บุคคลใช้ความสามารถของตนเองเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและจัดพฤติกรรมไม่เหมาะสม
4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (Somatic and Emotion State) การให้บุคคลเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองเน้นสิ่งแวดล้อม เพื่อก่อให้เกิดการรุกเร้าทางอารมณ์ ภาวะที่อารมณ์ถูกกระตุ้นปลุกเร้าสูง บุคคลอาจจะแปลความหมายว่า เป็นอาการที่บ่งบอกถึงความอ่อนแอจึงรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ ในภาวะที่อารมณ์สงบบุคคลมักรับรู้ความสามารถของตนเองสูง

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation)

ความหมายของการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

Tom J. Brown (1995) การบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าคือ การค้นหาและการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

Christian Gronroos (2007) กล่าวว่าไว้ว่า การบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า คือ การมอบคุณค่าการบริการตามที่ลูกค้าคาดหวัง (expected quality) กลายมาเป็นประสบการณ์ที่ได้รับจากการบริการ (experienced quality) เกิดเป็นภาพรวมของงานบริการที่มีคุณภาพ (total perceived service quality)

การสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความผูกพันต่อการบริการและองค์กร เพราะเหตุนี้เองในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญในทฤษฎีส่วนนี้เป็นอย่างมาก การสร้างสัมพันธ์ต่อลูกค้าไม่ใช่เป็นเพียงการแสดงความมีมนุษยสัมพันธ์เท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องใส่ใจในความต้องการและปัญหาของลูกค้าเป็นหลัก พนักงานบริการคือ ตัวกลางระหว่างลูกค้าและองค์กรที่ช่วยสร้างความพึงพอใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ดังนั้นสิ่งสำคัญในธุรกิจบริการคือ พนักงาน เป้าหมายแรกของการสร้างสัมพันธ์ต่อลูกค้าคือ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการบริการและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เหมาะสมกับองค์กร เนื่องจากบุคคลแต่ละคนย่อมมีลักษณะนิสัยเฉพาะที่แตกต่างออกไป การจะสร้างความสามารถที่จะเข้าถึงใจของลูกค้าย่อมแตกต่างกัน ดังนั้นการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมจึงเป็นจุดแรกที่ต้องทำมากที่สุด จากนั้นจึงใส่รายละเอียดพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติและการบริการที่ดีเพิ่มเติมเข้าไป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

สมิต ลัทธกร (2545) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าไว้ดังนี้

1. สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ การให้บริการต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก จะต้องนำความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นข้อกำหนดในการให้บริการ แม้ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือที่เราเห็นว่าดีและเหมาะสมแก่ผู้รับบริการเพียงใด แต่ถ้าผู้รับบริการไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ การบริการนั้นก็อาจจะไร้ค่า

2. ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักเบื้องต้น เพราะฉะนั้นการบริการจะต้องมุ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และถือเป็นหลักสำคัญในการประเมินผลการให้บริการ ไม่ว่าเราจะให้การบริการมากมายเพียงใด แต่ก็ยังเป็นเพียงด้านปริมาณ แต่คุณภาพของบริการวัดได้ด้วยความพอใจของลูกค้า

3. ปฏิบัติโดยถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วน การให้บริการซึ่งจะตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการที่เห็นได้ชัดคือ การปฏิบัติที่ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ครบถ้วน เพราะหากมีข้อผิดพลาดขาดตกบกพร่องแล้ว ก็ยากที่จะทำให้ลูกค้าพอใจ แม้จะมีคำขอโทษขออภัย ก็ได้รับเพียงความเมตตา

4. เหมาะสมแก่สถานการณ์ การให้บริการที่รวดเร็ว ส่งสินค้าหรือให้บริการตรงตามกำหนดเวลาเป็นสิ่งสำคัญ ความล่าช้าไม่ทันกำหนด การบริการไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ นอกจากการส่งสินค้าทันกำหนดเวลาแล้วยังจะต้องพิจารณาถึงความเร่งรีบของลูกค้าและตอบสนองให้รวดเร็วก่อนกำหนดอีกด้วย

5. ไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่บุคคลอื่น การให้บริการในลักษณะใดก็ตาม ต้องพิจารณาโดยรอบคอบรอบด้าน จะมุ่งแต่ประโยชน์ที่จะเกิดแก่ลูกค้าและฝ่ายเราเท่านั้นยังไม่เพียงพอ จะต้องคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายรวมทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงควรยึดหลักในการให้บริการว่าต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดผลกระทบทำความเสียหายให้แก่บุคคลอื่น ๆ ด้วย

Christain Gronroos (2007) กล่าวว่าบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยอาศัยหลักการ 6 ประการดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพ และการมีทักษะของผู้ให้บริการ (Professionalism and Skill) ลูกค้าสามารถรับรู้จากการที่ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะในงานบริการ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีแบบแผน

2. ทักษะคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ (Attitude and Behavior) ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกได้จากการที่ผู้ให้บริการสนใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและช่วยแก้ปัญหาในทันที

3. การเข้าพบง่ายและมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ (Accessibility and Flexibility) ลูกค้าจะตัดสินใจจากสถานที่ตั้งของสำนักงาน และเวลาที่ให้บริการของพนักงานและระบบการบริการที่จัดเตรียมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่

4. ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ (Reliability and Trustworthiness) ลูกค้าสามารถรับรู้ได้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หลังจากผู้ให้บริการปฏิบัติได้ตามที่ได้ตกลงกันไว้

5. การแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่สภาพปกติ (Recover) เมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดไว้ล่วงหน้า หรือเหตุการณ์ที่ผิดไปจากปกติ และผู้ให้บริการสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นได้ทันที

6. ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ (Reputation and Creditability) ลูกค้าจะเชื่อถือในชื่อเสียงของผู้ให้บริการจากการที่ผู้ให้บริการดำเนินกิจการด้วยดีมาโดยตลอด

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศในการให้บริการ (Service Climate)

ความหมายของบรรยากาศในการให้บริการ

Benjamin Schneider (1998) ให้ความหมายว่า บรรยากาศในการบริการหมายถึง การรับรู้และความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อวิธีการ ขั้นตอน และพฤติกรรมในการให้บริการ ซึ่งจะทำให้เขาได้รับคำชมเชย รางวัล บนความคาดหวังในคุณภาพการให้บริการ เป็นการตอบสนองบรรยากาศในการบริการเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์กร (Organization Climate) ซึ่งหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยบรรยากาศดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

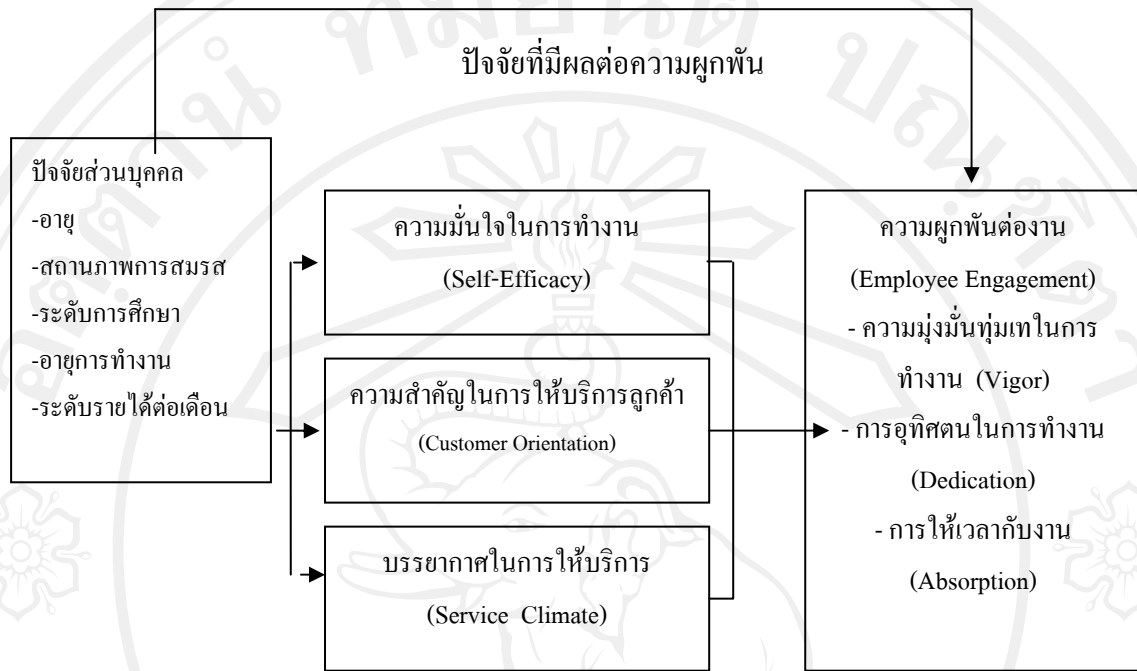
สิ่งสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการบริการที่ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรให้กับพนักงาน (Organization Climate) และการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้รับรู้ถึงคุณค่าของการบริการ การจะส่งมอบการบริการที่ดีให้แก่ลูกค้า นั้นเกิดมาจากการรับรู้ถึงความสำคัญในการให้บริการของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามากที่สุด ดังนั้น หากเราต้องการสร้างบรรยากาศที่ดีในการให้บริการ เราจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเสียก่อน เพื่อให้พนักงานรู้สึกประทับใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกับองค์กรพนักงานก็จะถ่ายทอดความรู้สึกเหล่านี้มายังลูกค้าให้เกิดความประทับใจได้เช่นกัน โดยการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดขึ้นนั้น เป็นการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อมุ่งความสำเร็จซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

- เน้นความรับผิดชอบในงานส่วนบุคคล
- ให้การส่งเสริมและสนับสนุนแก่พนักงานทุกระดับ
- การให้รางวัลและการยอมรับผู้ที่มีผลปฏิบัติงานดี
- สร้างความประทับใจให้แก่พนักงานที่เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความ

สำเร็จในองค์กร

ในปัจจุบันการแข่งขันที่สูงขึ้น เนื่องจากคู่แข่งมีมาก ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าและการบริการ จากที่ไหนก็ได้ ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ ตั้งแต่เดินเข้ามาใช้บริการ ในส่วนนี้เองบรรยากาศการให้บริการจะช่วยให้นักค้ารู้สึกผ่อนคลายอบอุ่นและเป็นกันเองกับพนักงานและกับองค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรที่เอาใจใส่ในรายละเอียดของลูกค้าอีกด้วย

ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร



การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรพยาบาลของโรงพยาบาลลานนา

1. กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรระดับพยาบาล

วิชาชีพ

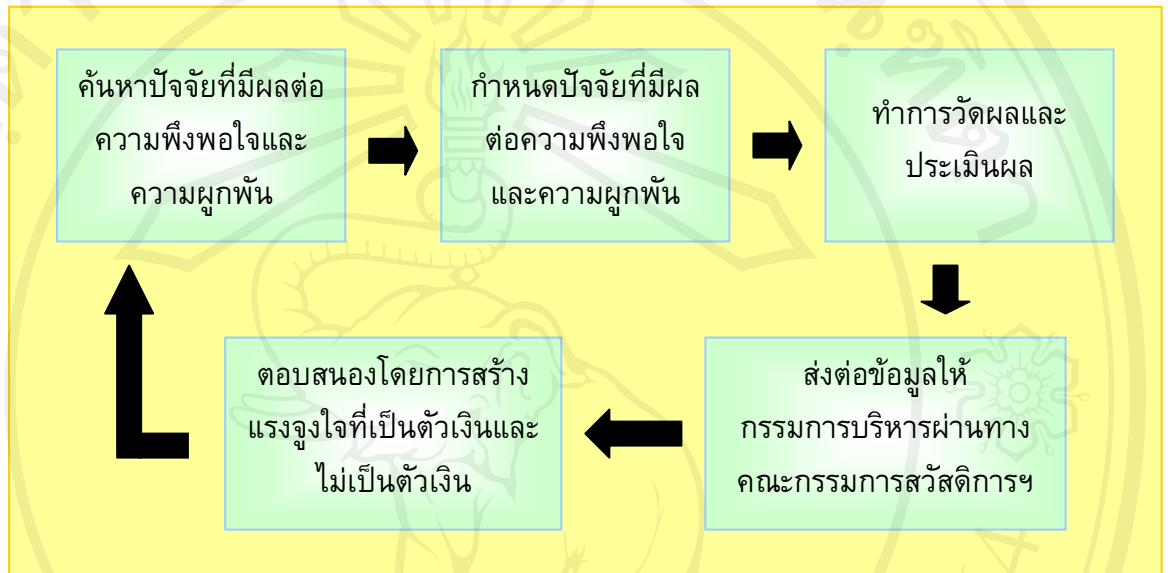
ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ได้ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเกิดมาจากงานหรือหน่วยงานนั้นๆ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้มีการตอบสนองความคาดหวัง และความต้องการของบุคคลจะเป็นไปตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่องานและสภาพแวดล้อมและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

โรงพยาบาลลานนาได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของพยาบาลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ดังนี้

ปี 2547 – 2548 ใช้แบบประเมินองค์กรในการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร และปี 2549 – 2550 ใช้แบบสำรวจความพึงพอใจในงานของบุคลากร และประมวลผลผ่านทางโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจและความต้องการของบุคลากร โดยทำการสำรวจในเดือนมีนาคมของทุกปี

ปี 2551-2553 ได้เปลี่ยนมาใช้วิธีการสำรวจและวัดระดับความพึงพอใจของบุคลากร ด้วยกระบวนการ AHP (Analysis Hierarchy Process) โดยอ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor's

Theory) ของ Frederick Herzberg ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน กล่าวคือปัจจัยจูงใจย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความผูกพันในงานที่ทำ ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนจะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยมีกรอบแนวคิดดังแสดงในรูปที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงวิธีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

นอกจากการสำรวจบรรยากาศองค์กรแล้ว โรงพยาบาลลานนา มีช่องทางในการรับฟังและค้นหาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญในการตอบสนอง

ตารางที่ 1 การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรพยาบาลของโรงพยาบาลลานนา

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กรอบเวลา	ผู้เกี่ยวข้อง
เปิดโอกาสให้พยาบาลได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ กับ CEO โดยตรง	การประชุมในหัวข้อ “จากใจผู้บริหาร”	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	CEO
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ	การประชุมของทีมนำด้านระบบต่างๆ	เดือนละ 1 ครั้ง	ตัวแทนทีมนำด้านระบบต่างๆ
เพื่อเป็นการสื่อสาร 2 ทางเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร	การประชุมของทุกแผนก	อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	พยาบาลทุกคน
เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพยาบาลและนำไปวางแผนในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในอนาคต	Exit Interview สรุปเหตุผล ดังนี้ ได้งานใหม่ 50% ศึกษาต่อ 18% ย้ายกลับภูมิลำเนา 18% เงินแรงแม่ไหว 7% ปัญหาส่วนตัว 7%	ทุกครั้งที่มีการลาออก	หัวหน้าแผนก บุคคล-ธุรการ
ทบทวนและหาแนวทางปรับปรุง	ข้อมูลสถิติพนักงานต่างๆ เช่น อัตราการเข้า-ออก	รายเดือน	พยาบาลทุกคน และแผนก บุคคล-ธุรการ

วิธีการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพยาบาลวิชาชีพ

ตัวอย่างการตอบสนองในเรื่องที่ต้องการให้เกิดการปรับปรุงได้แก่

1. ปรับฐานเงินเดือนใหม่ทั้งองค์กร เมื่อเดือนพฤษภาคม 2551 และปรับค่าแรงขั้นต่ำในเดือนมิถุนายน 2551
2. ส่งเสริมให้พยาบาลมีความรู้ความสามารถในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย โดยการจัดอบรมภายในและส่งอบรมภายนอกโรงพยาบาล ปัจจุบันจะเน้นการจัด

อบรมภายในในรูปแบบของการ On The Job Training หน่วยงานละ 6 เรื่อง/ปี เป็น
อย่างน้อย

3. จัดสรรที่จอร์ถให้พนักงานได้รับความสะดวกสบาย

2. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้พยาบาลมีผลงานที่ดีและมีแรงจูงใจ

ดังต่อไปนี้

โรงพยาบาลลานนามีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้พยาบาลมีผล
การดำเนินการที่ดี โดยมุ่งเน้นระบบคุณภาพเป็นตัวนำในการดูแลรักษาผู้ป่วย เป็นตัวกำหนดและ
เชื่อมโยงการทำงานของพยาบาลในแต่ละหน่วยงานในทุกกระดับโดยวิธีการกระจายอำนาจให้เกิด
Authorize level ในแต่ละ Function งาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และบรรลุผลตามแผนปฏิบัติการ
ของโรงพยาบาล โรงพยาบาลมีระบบสื่อสารแบบ 2 ทิศทางเพื่อถ่ายทอดสารสนเทศไปยังพยาบาล
ทุกคน

ตารางที่ 2 ระบบการสื่อสารภายในโรงพยาบาลลานนา

ลักษณะการสื่อสาร	วิธีการสื่อสาร	ความถี่
การสื่อสารเพื่อความคล่องตัว และต่อเนื่องในการทำงาน	การส่งเวร Morning Report การประชุมแผนก Case Conference	ทุกเวร ทุกวัน ทุกเดือน ทุกเดือน
การสื่อสารเพื่อติดตามงานหรือ แก้ไขปัญหาในการทำงาน	การประชุมทีมงานด้านต่างๆ เอกสารเวียน Work Procedure & Work Instruction	ทุกเดือน ตามความจำเป็น ตามวันที่มีการแก้ไข
การสื่อสารเพื่อถ่ายทอด กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	Quality Manual การประชุมกรรมการบริหาร ประจำสัปดาห์ การประชุมจากใจผู้บริหาร UR ประจำปี	ตามวันที่มีการแก้ไข ทุกวันอังคาร ปีละอย่างน้อย 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง

3. ระบบประเมินผลและพัฒนาผลงานพยาบาลส่งเสริมให้พยาบาลสร้างผลงานที่ดี, มีความผูกพันกับองค์กร, มุ่งเน้นผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน/การให้บริการสุขภาพ, และการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จผล

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพยาบาลของโรงพยาบาลลานนา มีระบบการประเมินผลการทำงานที่มุ่งเน้นการประเมินเป็นลำดับขั้นตามสายบังคับบัญชาขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้การประเมินทุก 6 เดือน โดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้น ผลที่ได้จะนำไปปรับแก้ในแต่ละแผนก ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจูงใจพยาบาลในการเสาะหา พัฒนา และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ดังนี้

1. พยาบาลใหม่ทุกคนต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 1 เดือน เป็นระยะเวลา 3 เดือน เพื่อพิจารณาบรรจุ
2. พยาบาลที่บรรจุเป็นพนักงานประจำแล้วต้องมีการประเมินผลทุก 3 เดือน เพื่อวางแผนในการพัฒนาพนักงานในแผนกนั้นๆ

การสร้างแรงจูงใจให้แก่พยาบาลในโรงพยาบาลลานนา มีหลายรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมีค่าตอบแทนค่าขึ้นเวรบายดึก การให้ค่าตอบแทนในหน่วยงานที่มีความเฉพาะ การให้เงินค่าตำแหน่งต่างๆ เช่น ค่าตอบแทนผู้ช่วยผู้อำนวยการนอกเวลา ค่าตำแหน่งหัวหน้าแผนก ฯลฯ, การแต่งตั้งให้รับผิดชอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในรูปแบบคณะกรรมการต่างๆ, การส่งอบรมภายนอกโรงพยาบาล, การให้ทุนการศึกษา หรืออนุมัติให้ลาไปเรียนได้โดยไม่หักเงินเดือน

การพัฒนาพยาบาลระดับผู้นำ

1. ระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับพยาบาล พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

โรงพยาบาลลานนาตระหนักถึงการพัฒนาคอนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยให้ความสำคัญว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า ที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เกี่ยวกับอุปกรณ์/เครื่องมือต่างๆ ที่มีใช้ในโรงพยาบาลให้แก่ผู้รับบริการ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพิ่มความเชื่อมั่น / ความพึงพอใจ

การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับพยาบาลโรงพยาบาลลานนาใช้กระบวนการ Training โดยมีรูปแบบการฝึกอบรม

ตารางที่ 3 รูปแบบการฝึกอบรมในโรงพยาบาลลานนา

รูปแบบการฝึกอบรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	เนื้อหาการฝึกอบรม
การปฐมนิเทศ	เพื่อเตรียมความพร้อม และให้ข้อมูลองค์กร เบื้องต้น	พยาบาลใหม่ทุกคน	-แนะนำองค์กร -ความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ -จริยธรรม สิทธิผู้ป่วย และ ค่านิยมขององค์กร -กฎระเบียบ-วินัยพนักงาน- สวัสดิการ -ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน
การอบรมภายในแผนก และ On the job training	-เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของพยาบาล -เพื่อสร้างความเข้าใจใน การปฏิบัติงานในแนวทาง เดียวกัน	พยาบาล ระดับปฏิบัติการทุก คน	-มาตรฐานในการปฏิบัติงาน -ข้อร้องเรียน-ความเสี่ยงของ องค์กร -ความรู้ในการปฏิบัติงาน -มาตรฐานระบบคุณภาพต่างๆ
การอบรมภายใน โรงพยาบาลตามแผน ฝึกอบรมประจำปี	-เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของพยาบาล -เพื่อมาตรฐานการทำงาน และการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น -เพื่อการบรรลุผลสำเร็จ ขององค์กร	พนักงานระดับ ปฏิบัติการทุกคน	-ความรู้เฉพาะวิชาชีพ -ความรู้ที่มีข้อกำหนดทาง กฎหมาย -การปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร -การเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยี -ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ตาม กลยุทธ์ขององค์กร
การอบรมภายนอก โรงพยาบาล	-เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทัน ต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง -เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ในการทำงาน -ส่งเสริมให้ใช้ความรู้และ ทักษะใหม่ในการทำงาน	พยาบาล ทุกระดับ	ตามแต่กรรมการบริหาร, ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล, รอง ผู้อำนวยการ- โรงพยาบาล พิจารณา

2. ระบบพัฒนาและเรียนรู้สำหรับผู้นำทางการพยาบาล พิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้
การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับผู้นำองค์กร ได้มีการวางแผนพัฒนาผู้นำทาง
พยาบาลโดยส่งเสริมให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโท หรือหลักสูตรผู้นำระยะสั้นต่างๆ ทั้งที่
เป็นในลักษณะออกค่าใช้จ่ายในการเล่าเรียน หรือให้เวลาในการศึกษาตามความเห็นของ
กรรมการบริหาร

ตารางที่ 4 รูปแบบการพัฒนาสำหรับผู้นำขององค์กร

ตำแหน่ง	วิธีการพัฒนา	วัตถุประสงค์	การมอบหมายงาน
หัวหน้าแผนก หัวหน้ากลุ่มงานการ- พยาบาล	- ส่งอบรมหลักสูตร การบริหารจัดการ - ส่งเสริมให้ศึกษาใน ระดับปริญญาโทใน สาขา MBA - ส่งเสริมให้ศึกษาใน ระดับ MINI MBA	- ฝึกการทำงานเป็นทีม - ฝึกการบริหารจัดการ ภายในแผนก	- รับผิดชอบกลยุทธ์ ระดับหน่วยงาน - รับผิดชอบ KPI ระดับหน่วยงาน

3. องค์กรประเมินประสิทธิผลของระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับพยาบาลและ
ผู้นำทางการพยาบาล โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และผลงานขององค์กรรวม
ด้วย

องค์กรมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของพยาบาล
โดยประเมินจากจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพยาบาล

สำหรับในระดับผู้นำองค์กรประเมินจากผลสำเร็จขององค์กรและผลสำเร็จของ
โครงการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. องค์กรจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพยาบาลทุกคนทั่วทั้งองค์กร
อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรมีวิธีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร โดยมีการวางแผน
สืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งหัวหน้างานและผู้นำ คณะกรรมการบริหารมีแนวคิดในการพัฒนา
บุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและสามารถ
ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการของพยาบาล

องค์กรได้กำหนดค่าตอบแทนของพยาบาล โดยมีการเปรียบเทียบกับราคาค่าตลาด พยาบาลอย่างต่อเนื่อง ในกรณีของการเข้ารับเป็นพนักงานทดลองงานในระยะเวลา 119 วันตาม กฎหมายแรงงานกำหนด พยาบาลจะได้รับค่าตอบแทนตามอัตราเริ่มต้นที่องค์กรกำหนดไว้ เมื่อ พยาบาลผ่านพ้นระยะทดลองงานจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นจากอัตราเริ่มต้นอีก 10% สำหรับ ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว ยังมีค่าประสบการณ์ในการทำงาน ค่าใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ ค่าพยาบาลพิเศษเฉพาะทาง ค่าเวรกะบายและกะดึก ค่า ขนมประจำเดือนและเงินสมทบเข้ากองทุนเงินสะสมของพนักงาน

ในส่วนของสวัสดิการต่างๆ พยาบาลจะได้รับดังนี้

1. ค่าตัดชุดยูนิฟอร์มและสูท ได้รับหลังจากผ่านพ้นทดลองงาน และเป็นประจำทุกปี
2. ค่ารักษาพยาบาลตนเองและญาติสายตรงตามวงเงินที่กำหนดไว้
3. สิทธิในการลาภิกและลาป่วย ตามที่กำหนดไว้
4. วันหยุดพักผ่อนประจำปีเป็นลำดับขั้นบันไดเทียบกับอายุการทำงาน
5. ที่จอดรถอย่างปลอดภัยของพนักงาน
6. กิจกรรมสันทนาการประจำปี

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

อรรถพล สนศิริ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน หน่วยงานสนับสนุนของศูนย์ศรีพัฒน์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยทำการศึกษา จากพนักงานในหน่วยงานสนับสนุนของศรีพัฒน์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 121 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ด้านความมั่นใจใน การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยลำดับแรกคือ มั่นใจว่ามีความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี ด้านความสำคัญในการให้บริการลูกค้า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งลำดับแรกคือการยิ้มให้กับผู้รับบริการเป็นเรื่องง่าย ด้านบรรยากาศในการให้บริการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ลำดับแรกคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากต่อการให้บริการลูกค้า สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพันในด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับสูง ลำดับแรกคือมีความมุ่งมั่นในการทำงานแม้จะพบอุปสรรค ด้านการอุทิศตนในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับสูงลำดับแรกคือ มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ด้านการให้

เวลากับงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับสูงลำดับแรกคือ ขณะที่ทำงานรู้สึกว่าการผ่านไปอย่างรวดเร็ว

สำหรับผลการศึกษาคความผูกพันมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์ประกอบความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.05 ยกเว้นปัจจัยด้านการให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าที่ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานด้านความกระฉับกระเฉงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ และรายได้ต่อเดือน พบว่าเพศมีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านความมั่นใจในการทำงานและด้านบรรยากาศในการให้บริการลูกค้า และมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านความกระฉับกระเฉง และความทุ่มเทในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าอายุของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านความมั่นใจในการทำงาน โดยพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 30 ปีและพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีความคิดเห็นต่อองค์การด้านความมั่นใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กฤษณ์ จิตนุยานนท์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่องานของพนักงาน ร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ท อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน ร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ท อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง จำนวน 189 คน ผลการศึกษาพบว่า ด้านความมั่นใจในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยลำดับแรกคือ ฉันมีคุณสมบัติเกินกว่าตำแหน่งที่ฉันได้รับในปัจจุบัน ด้านความสำคัญในการให้บริการลูกค้า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งลำดับแรกคือฉันพยายามช่วยให้ลูกค้าประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านบรรยากาศในการให้บริการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยลำดับแรกคือ ผู้บริหารแสดงความห่วงใยอย่างจริงจังในการบริการลูกค้าโดยการปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้วยตัวเอง และพนักงานทุกคนมีความรู้เข้าใจในมาตรฐานการให้บริการเป็นอย่างดี สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ลำดับแรกคือ สามารถปรับอารมณ์ให้สนุกกับการทำงานของฉันได้เป็นอย่างดี ด้านการอุทิศตนในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ลำดับแรกคือ มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ด้านการให้เวลากับงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยลำดับแรกคือ รู้สึกมีความสุขเมื่อนั่งทำงานอย่างตั้งใจ

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริการที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่องานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 3 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นใจในการ

ให้บริการ ปัจจัยด้านการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า และปัจจัยด้านบรรยากาศในการให้บริการ ในส่วน
ของความผูกพันต่องาน พบว่าระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน ร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ท
อำเภอเมือง จังหวัดลำปางอยู่ในระดับผูกพัน นอกจากนี้ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่องานในภาพรวม ได้แก่ เพศ ส่วนปัจจัยด้านอายุ ระดับ
การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติต่อระดับความผูกพันต่องาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อปัจจัย
ด้านความเชื่อมั่นในการบริการ ด้านการบริการที่มุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ และด้านบรรยากาศในการ
บริการ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือน ส่วนปัจจัยด้านเพศและระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อปัจจัยทั้งสามด้าน

รุ่ง มาลิก (2553) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่องานของเจ้าหน้าที่

โรงพยาบาลนภลัย อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม โดยทำการศึกษาจากเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลนภลัย จำนวนทั้งหมด 200 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษา
พบว่า ด้านความมั่นใจในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยลำดับแรก
คือ การทำงานอยู่ในระดับดีภายใต้ขอบเขตความสามารถ ด้านความสำคัญในการให้บริการลูกค้า
ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยลำดับแรกคือการยิ้มให้กับลูกค้าทุกคนเป็นเรื่อง
ง่าย ด้านบรรยากาศในการให้บริการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยลำดับ
แรกคือ เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีความรู้ในงานและมีทักษะในการทำงานและให้บริการได้อย่างมี
คุณภาพ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ผู้ตอบ
แบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยลำดับแรกคือรู้สึกมีความชำนาญและเชี่ยวชาญในงาน
ด้านการอุทิศตนในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยลำดับแรกคือ
ภูมิใจในงานที่ทำ ด้านการให้เวลากับงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย
ลำดับแรกคือ รู้สึกมีความสุขเมื่อทำงานอย่างตั้งใจ

สำหรับผลการศึกษาคความผูกพันต่องาน พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนภลัย อำเภอ
บางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม มีความผูกพันต่องาน และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อ
ระดับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่
ได้รับจากองค์กร และประเภทสายงาน นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้าน
ความมั่นใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภทสาย
งาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ได้แก่ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลที่มี

อิทธิพลต่อปัจจัยด้านบรรยากาศในการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร ประเภทสายงาน

ณัฐวุฒิ วิทิตปรีวรรต (2553) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพศูนย์ศรีพัฒน์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาจากพยาบาลวิชาชีพจำนวน 122 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพศูนย์ศรีพัฒน์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ผลการศึกษาพบว่า ด้านความมั่นใจในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งลำดับแรกคือ ประสบการณ์การทำงานและความสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมาช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงานกับหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ ด้านความสำคัญในการให้บริการลูกค้า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งลำดับแรกคือการยิ้มให้กับผู้รับบริการเป็นเรื่องง่าย ด้านบรรยากาศในการให้บริการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยลำดับแรกคือ พนักงานในหน่วยงานมีความรู้ในงานและมีทักษะในการทำงานและให้บริการได้อย่างดีเยี่ยม สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับสูงลำดับแรกคือมีความรู้ลึกซึ้งชำนาญและเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ด้านการอุทิศตนในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับสูงลำดับแรกคือ มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ด้านการให้เวลากับงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับปานกลางลำดับแรกคือ ขณะที่ทำงานรู้สึกเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

สำหรับผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นใจของพนักงานในการทำงาน ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรในการให้บริการลูกค้า ปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานต่อการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า สถานภาพการสมรสของพนักงาน อายุการทำงานของพนักงาน และอายุของพนักงาน ในขณะที่ระดับการศึกษาและระดับรายได้ไม่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร