

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในเขตจังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าเอกสารต่างๆและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### 2.1.1 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

**The Gallup Organization** (2002) ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรในรูปของThe Gallup Path กรอบในการขับเคลื่อนเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะช่วยให้บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านรายได้ กำไรที่เกิดจากการสร้างความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตโดยอดขายและกำไรขององค์กร(Brandage, 2548) องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้ (สุรัสวดี สุวรรณเวช,2549:4)

**Burke Corporate** (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร โดยส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI)TM ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร(Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ ( Career /Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ(Job) และผู้จัดการ (Manager)(สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549:8)

**Jack Welch, CEO ของบริษัท General Electric (2002)** กล่าวไว้ว่า บริษัทใดๆที่พยายามทำการแข่งขันจำเป็นต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคน สำหรับธุรกิจบริการพนักงานถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญคือเป็นผู้ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และในธุรกิจอุตสาหกรรมพนักงานที่มีความผูกพันทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้ ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่มีความผูกพัน จนสามารถสร้างการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

### 2.1.2 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

**Schaufeli B. Wilmar and others (2002:71** อ้างใน Arnold B. Bakker and Evangelia Demerouti ,2008:209) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความคิดเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ สภาวะจิตใจของพนักงานที่สัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งถูกกำหนดโดยลักษณะความกระตือรือร้นในการทำงาน(Vigor) การอุทิศตัวในการทำงาน(Dedication) และความสนใจในการทำงาน(Absorption)

ความกระตือรือร้นในการทำงาน(Vigor) มีลักษณะพลังความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับสูง สามารถปรับเปลี่ยนอารมณ์ในขณะที่ปฏิบัติงาน ความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานและมีความอดทนต่อการเผชิญหน้าต่อความยากลำบาก การอุทิศตัวในการทำงาน (Dedication) เป็นลักษณะความรู้สึกที่มีความสำคัญ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีแรงบันดาลใจ ความภาคภูมิใจและความท้าทายในการทำงาน และความสนใจในการทำงาน (Absorption) กล่าวถึง ความตั้งใจในการทำงานอย่างมาก มีความสุขในการทำงาน ทำให้รู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและยากที่จะแยกออกจากงาน

**Kirkpatrick Cheryl.(2007** อ้างใน Basikin, 2007:5) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กร ว่า ความผูกพันในงานของพนักงาน แสดงถึง พนักงานผู้นั้นมีความสนใจในงาน มีความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

**Nancy P. Rothbard (2001:656** อ้างใน Alan M. Saks, 2006:601) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านจิตวิทยา โดยกล่าวถึง ความผูกพันเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ความตั้งใจและการซึมซับ “ความตั้งใจ หมายถึง การมีความรู้สึกนึกคิดและจำนวนครั้งของการใช้เวลาในการคิดถึงบทบาทหน้าที่ในการทำงาน” ในขณะที่การซึมซับคือ “การทุ่มเทเวลากับบทบาทหน้าที่ทั้งหมดและความรู้สึกอย่างแรงกล้าในการมุ่งมั่นในบทบาทหน้าที่ของตัวเอง”

### 2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านความมั่นใจในการทำงานของตน (Self efficacy )
2. ปัจจัยด้านบรรยากาศในการให้บริการ (Service climate)
3. ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation)

#### 1. ปัจจัยด้านความมั่นใจในการทำงานของตน (Self efficacy )

Albert Bandura (1989 อ้างในทิพย์วัลย์ สุทิน,2551: ออนไลน์) ได้ให้คำนิยามของความมั่นใจในการทำงานของตน (Self – efficacy) คือ การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะจัดการและดำเนินการกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นผลลัพธ์แห่งกระบวนการการเรียนรู้ความสัมพันธ์ของสังคม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในกระบวนการการเรียนรู้เหล่านี้ซึ่งมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน 4 ประการคือ

1) ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองเนื่องจากเป็นประสบการณ์โดยตรง ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องฝึกให้พนักงานมีทักษะเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จได้พร้อม ๆ กับการทำให้พนักงานรับรู้ว่าเขามีความสามารถจะกระทำได้

2) การใช้ตัวแบบ (Modeling) การที่พนักงานได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน และได้รับผลที่พึงพอใจ ก็จะทำให้พนักงานที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่าเขาจะสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ถ้าเขาพยายามจริงและไม่ย่อท้อ

3) การใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) เป็นการบอกว่าพนักงานท่านนั้นมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้และควรจะใช้ร่วมกับการทำให้พนักงานมีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งอาจจะต้องค่อย ๆ สร้างความสามารถให้กับบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอน พร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกัน

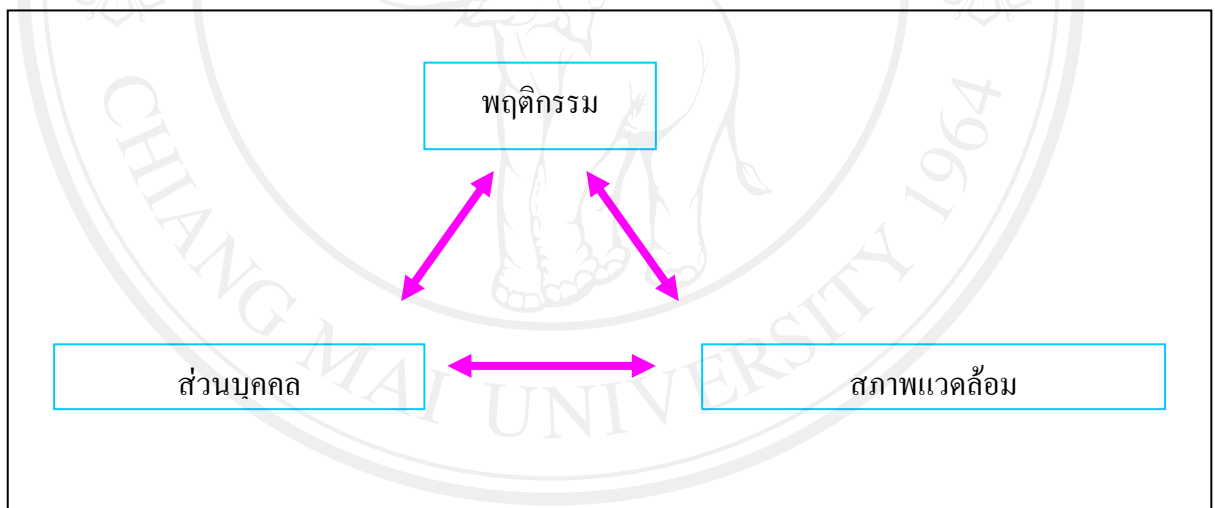
4) การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของพนักงานที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ในทางลบ เช่น การถูกตำหนิ ซึ่งจะทำให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด และนำไปสู่การรับรู้ความสามารถลดลง และจะทำให้พนักงานไม่สามารถแสดงออกได้ แต่ถ้าพนักงานสามารถลดหรือระงับการถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้ จะทำให้การรับรู้ความสามารถของตนดีขึ้น อันจะทำให้การแสดงออกถึงความสามารถดีขึ้น

Albert Bandura (1989 อ้างในทิพย์วัลย์ สุทิน,2551: ออนไลน์) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นมีผลต่อการกระทำของมนุษย์ การรับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละสภาพการณ์ที่แตกต่างกันอาจแสดงพฤติกรรมออกมาได้แตกต่างกัน ซึ่งความสามารถของ

มนุษย์เรานั้นไม่คงที่แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพการณ์ ดังนั้นสิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออกจึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของตนเองในสภาวะการณ์นั้นๆ และการรู้ความสามารถของตนเองเป็นการตัดสินใจความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำงานได้ในระดับใด ในขณะที่ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการตัดสินใจว่าผลแห่งการกระทำใดจะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมดังกล่าว โดยพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นและสามารถเปลี่ยนด้วยสิ่งแวดล้อมอย่างเดียว จะต้องมี่ปัจจัย 3 ปัจจัยร่วมด้วย ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factor)
- 2) ปัจจัยเงื่อนไขเชิงพฤติกรรม (Behavior condition)
- 3) ปัจจัยเงื่อนไขเชิงสภาพแวดล้อม (Environment condition)

ภาพที่ 1 แสดงแผนภาพความมั่นใจในการทำงานของตน (Self efficacy)



ที่มา : Pajares, Frank. Research. Self-efficacy Beliefs in Academic Settings.,2008:online

#### วิธีการวัดความมั่นใจในการทำงานของตน (Self efficacy)

การที่บุคคลจะตัดสินใจกระทำพฤติกรรมในสภาวะการณ์ต่างๆขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ชนิด คือการรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) ซึ่งเป็นความเชื่อของแต่ละคนเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะกระทำแล้วนำไปสู่ความสำเร็จในสภาวะการณ์นั้น ๆ และอีกปัจจัยคือ ความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้น (Outcome expectancy) เป็นการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในความเป็นไปได้ของผลที่ตามมาจากพฤติกรรมเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในสภาวะการณ์ใดสภาวะการณ์หนึ่ง (ทิพย์วัลย์ สุทิน,2551: ออนไลน์)

การรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นการตัดสินใจความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำงานได้ในระดับใด ในขณะที่ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นการตัดสินใจว่า ผลกรรมใดจะเกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าว การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันมาก โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้มีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมของบุคคลนั้น และความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนและความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้นว่าการรับรู้ความสามารถของตนจะออกมาในลักษณะที่เป็นระดับความเข้มและการแผ่ขยายของความสามารถ ส่วนความคาดหวังในผลกรรมที่เกิดขึ้นจากทางกายภาพ ทางสังคม และจากการประเมินตนเอง

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมของบุคคล หากการรับรู้ในความสามารถของตนเองมีสูง และความคาดหวังในผลของการกระทำต่ำ จะมีแนวโน้มที่จะไม่ทำ แต่หากการรับรู้ในความสามารถของตนเองมีสูง และความคาดหวังในผลของการกระทำสูง มีแนวโน้มที่จะทำแน่นอน

## 2. ปัจจัยด้านบรรยากาศในการให้บริการ (Service climate)

บรรยากาศในการให้บริการ (Service climate) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน, ขบวนการทำงาน, พฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งตอบแทน, การสนับสนุน และความมุ่งมั่นปรารถนา ที่จะดูแลเอาใจใส่การให้บริการแก่ลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ (Joerg Dietz and others, 2004:81)

บรรยากาศในการให้บริการ (Service climate) เป็นการประยุกต์ใช้ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับบรรยากาศภายในองค์กร โดยเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงไปถึงการแบ่งปันการรับรู้ของพนักงานซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า การบรรยายและอธิบายสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สมาชิกขององค์กรมีการประสาน micro perceptions เกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่นำมาซึ่งบรรยากาศแห่งการรับรู้ที่ยิ่งใหญ่ (macro perceptions) ที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การบริการที่เป็นเลิศเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรและส่งผลดีแก่การสร้างบรรยากาศการบริการ

ความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายของบรรยากาศในการให้บริการ (Target Climate) สามารถให้คำจำกัดความได้ว่า

1) พนักงานของสาขามีการรับรู้บรรยากาศการบริการบนเป้าหมายของสาขาภายใต้เงื่อนไขที่ว่ามีการให้บริการที่สอดคล้อง (Branch Employees' Perspective on Branch-Targeted Service Climate)

2) พนักงานของสาขามีการรับรู้บรรยากาศการบริการบนเป้าหมายขององค์กร ภายใต้เงื่อนไขที่ว่ามีการให้บริการที่ยอดเยี่ยม(Branch Employees' Perspective on Organization-Targeted Service Climate)

องค์กรที่ประกอบกิจการด้านการบริการจำเป็นต้องมีการสร้างสรรค์บรรยากาศการให้บริการเพื่อการแสดงถึงคุณภาพการบริการ ซึ่งหมายถึงเป็นการรักษาลูกค้าไว้ องค์กรต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่ตระหนักถึงการส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพ คุณภาพการบริการทำให้ องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นๆและจะส่งผลต่อพฤติกรรมการให้บริการของแต่ละบุคคลภายใน องค์กร

#### **วิธีการวัดปัจจัยด้านบรรยากาศในการให้บริการ (Service climate)**

การวัดปัจจัยด้านบรรยากาศในการให้บริการ (Service Climate) โดยใช้วิธี Likert Scale โดยให้พนักงานให้ค่า 1-7 ซึ่ง 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งและ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Joerg Dietz and others , 2004:91-92)

#### **ทัศนคติของพนักงานในสาขา ที่มีต่อบรรยากาศในการให้บริการลูกค้าของสาขา**

1. ขณะทำงานพนักงานจะทำงานอย่างหนักเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ  
ลูกค้า
2. การตัดสินใจแบบวันต่อวันของพนักงานในสาขา เป็นการตัดสินใจแบบให้  
ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นที่สุด
3. มีการกำหนดวัฒนธรรมการให้บริการอย่างชัดเจนในสาขา
4. พนักงานทุกคนต้องมีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการ

#### **ทัศนคติของพนักงานในสาขาที่มีต่อบรรยากาศในการให้บริการลูกค้าของ องค์กร**

1. องค์กรทำการจัดหาบริการที่ดีเพื่อบริการแก่ลูกค้า
2. องค์กรมีการแก้ไขปัญหให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็วและทันท่วงที
3. ผู้บริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า
4. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าเป็นอันดับแรก โดยมีผู้บริหาร  
ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

### 3. ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation)

การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation) คือ การยอมรับว่าลูกค้าจะเป็นศูนย์กลางธุรกิจ ลูกค้าคือผู้ที่มีความสำคัญต่อธุรกิจเป็นอันดับแรกและเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การบริการและการเอาใจใส่ลูกค้าโดยทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจและประทับใจ ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยและพฤติกรรมในการให้บริการที่สะท้อนออกมาให้ลูกค้าได้เห็น

William Marie and Sanchez Juan (1998:101-116) ให้คำจำกัดความของคำว่า “Customer Orientation” คือ การจัดการความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพอใจ ซึ่งทำให้เกิดการใช้บริการซ้ำในที่สุด เพราะพนักงานที่เอาใจใส่ดูแลลูกค้าจะพยายามอย่างหนักที่จะหาความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ลูกค้าจะค่อยๆ ถูกโน้มน้าวและจะค้นหาการบริการเดิมในโอกาสต่อไป ซึ่งพบว่า การรับรู้ การปฏิบัติต่อลูกค้าของพนักงานมีอิทธิพลในทางบวกบนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้าต่อตัวพนักงานนั้นๆ นั่นคือ เมื่อพนักงานให้บริการอย่างเต็มใจเป็นที่พอใจของลูกค้า ลูกค้าก็พอใจในตัวพนักงาน เมื่อพนักงานมีการให้บริการลูกค้าด้วยความจริงใจ มีการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ พอใจในการบริการของพนักงานและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจต่อบริษัท ซึ่งทำให้พนักงานมีความภูมิใจในการให้บริการ ก่อให้เกิดความประทับใจทั้งสองฝ่าย จึงทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อบริษัทและก่อให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อมี Customer Orientation สูงขึ้นจะส่งผลให้ Employee Engagement สูงขึ้นเช่นกัน

ระดับของความเหมาะสมของพนักงานกับตำแหน่งที่ได้รับในบริษัทระหว่างพนักงานกับคุณค่าขององค์กร ถูกนำไปใช้ในการคำนวณความสัมพันธ์ระหว่างการทำให้ลูกค้าพึงพอใจกับรายได้ที่บริษัทได้รับ Schneider Benjamin and Daniel Schechter (1991:217-235) เสนอแนะว่า พนักงานบางคนมีการให้บริการด้วยความสมัครใจ เต็มใจมากกว่าคนอื่น และ Schneider Benjamin and David Bowen (1995 อ้างใน Todd Donovan and Mary Hocutt ,2001:295) เสนอว่า เมื่อพนักงานสังเกตเห็นถึงความมั่นคงของบริษัทในด้านการให้บริการที่พึงพอใจ ลูกค้าจะยิ่งพอใจในตัวพนักงาน และยิ่งหากพนักงานบริการด้วยความเอาใจใส่ลูกค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้าแล้ว ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจในการบริการมากขึ้น

#### วิธีการวัดปัจจัยด้านด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation)

การวัดปัจจัยด้านด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญใช้ SOCO Scale (Selling Orientation-Customer Orientation Scale) ตามแนวคิดของ Todd Donovan and Mary Hocutt (2001:295) ในการวัดความสัมพันธ์ทางด้านบวกระหว่างระดับของความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการของพนักงานที่ถูกวัดโดยพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้าที่ตามมา โดย SOCO scale จะวัด 4 ด้าน คือ

1. Pamper คือ การตามใจลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกพิเศษเป็นคนสำคัญกับบริษัท
2. Read คือ การอ่านใจลูกค้า โดยการดูลักษณะท่าทางที่แสดงออก การฟังอย่างตั้งใจ
3. Deliver คือ การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยความอ่อนโยน
4. Personal Relationship คือ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานและลูกค้าให้สนิทกันมาก ยิ่งขึ้น

## 2.2 ทบทวนวรรณกรรม

จิราวรรณ หาดทรายทอง(2539) ทำการศึกษาเรื่อง“ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานการประปานครหลวง(ซี 1 -8) จากทั้ง 7 สาขางานที่ปฏิบัติงานประจำที่การประปานครหลวงสำนักงานใหญ่ จำนวน 345 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-test และค่า F-test(ANOVA) จากการศึกษา พบว่า การศึกษาในด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรในระดับสูง อีกทั้งได้ศึกษาโดยใช้ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานและระดับตำแหน่งไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันของความผูกพันในองค์กร แต่ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและผลป้อนกลับของงาน และปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ความสำคัญของต่องค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรก่อให้เกิดความแตกต่างกันของความผูกพันในองค์กร

พิชญากุล สิริปัญญา (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ จำนวน 359 คน



เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง (self Administered Questionnaire) และค่าสถิติที่ใช้ในการเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน จากผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับความผูกพันขององค์กร ส่วนปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญกับองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งได้ ความคาดหวังที่ได้รับ การตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับความผูกพันขององค์กร

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร” ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร จำนวน 42 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง (self Administered Questionnaire) และค่าสถิติที่ใช้ในการเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งการศึกษาโดยใช้ปัจจัยทั้ง 3 ด้านเช่นเดียวกับ พิชญากุล ศิริปัญญา กลับพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย เมื่อพิจารณาจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาผลการศึกษายปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติของทั้ง 2 ท่าน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกันทั้ง 2 ท่าน และผลการศึกษายปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกันทั้ง 2 ท่าน

รุจี อุศศิศิลป์ศักดิ์ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมืองเชียงใหม่” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ชุด คือ แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานและแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และค่าสถิติที่ใช้ในการเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรและระดับเงินเดือนที่ได้รับ และปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ รายได้และผลตอบแทน การพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้า สังคมสัมพันธ์ ลักษณะการบริหาร ความภาคภูมิใจในองค์กรและความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรโดยรวม คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสังคมสัมพันธ์และปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 85

Basikin (2007) ทำการศึกษาเรื่อง ความกระตือรือร้น การอุทิศตัวและการซึมซับในการทำงาน กรณีศึกษา ความผูกพันในงานของอาจารย์วิชาภาษาอังกฤษ โรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศอินโดนีเซีย (Vigor, Dedication and Absorption: Work engagement among secondary school English teachers in Indonesia) โดยความผูกพันในงาน ถูกจำกัดความว่า ความคิดเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ สภาวะจิตใจของพนักงานที่สัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งถูกกำหนดโดยลักษณะความกระตือรือร้น การอุทิศตัว และความสนใจในการทำงาน ตัวอย่างในการวิจัยสำหรับอาจารย์วิชาภาษาอังกฤษ โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 152 คนในจังหวัด Yogyakarta ประเทศอินโดนีเซีย ข้อมูลถูกเก็บรวมโดยใช้แบบสอบถามตามรูปแบบ UWES9 (Utrecht Work Engagement Scale) ซึ่งเป็นคำถามการวัดสเกลทัศนคติ (Likert Scale) แบ่งออกเป็น 7 ระดับ และค่าสถิติที่ใช้ในการเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลในการวิจัยมีระดับความน่าเชื่อถือในระดับสูง  $\alpha=0.91$  สำหรับระดับความผูกพันต่องานในภาพรวม และ  $\alpha=0.76, 0.83, 0.79$  สำหรับระดับความผูกพันต่องานในด้านความกระตือรือร้น การอุทิศตัว และความสนใจในการทำงาน และอาจารย์วิชาภาษาอังกฤษมีความผูกพันต่องานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เท่ากับ 1.13 ความผูกพันต่องานในด้านความกระฉับกระเฉงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.13 ความผูกพันต่องานในด้านการอุทิศตัวมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.08 และความผูกพันต่องานในด้านความสนใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.71 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.08

ศุภาวดี โชติอัมพร(2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 31 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 31 จำนวน 162 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง(self Administered Questionnaire) และค่าสถิติที่ใช้ในการเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวน การทดสอบค่าสถิติทีและการวิเคราะห์สมการถดถอย จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 31 มีระดับความคิดเห็นในด้านความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ มีผลต่อความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ พบว่า ความมั่นใจในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้าของพนักงาน ได้แก่ ตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์ พบว่าการให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้าของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และยังมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) การอุทิศตนในการทำงาน (Dedication) การให้เวลากับงาน (Absorption) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน ไม่มีผลด้านวัฒนธรรมในการให้บริการลูกค้าของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ พบว่าด้านวัฒนธรรมในการให้บริการลูกค้าของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ