

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“สุขภาพ” ได้รับการยอมรับให้เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่รัฐมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นคงทางสุขภาพให้แก่ประชาชน 6 ประการ คือไม่เจ็บป่วยหากไม่จำเป็นต้องป่วย หากเจ็บป่วยต้องได้รับการรักษาตามความจำเป็น ไม่พิการหากไม่จำเป็นต้องพิการหากต้องพิการก็ให้พิการน้อยที่สุด เมื่อพิการต้องได้รับการฟื้นฟูสมรรถภาพและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีคุณภาพและไม่เสียชีวิตหากไม่จำเป็นต้องเสียชีวิต (รายงานการสาธารณสุขไทยปี 2551-2553. (2551). สิทธิด้านสุขภาพของประชาชน (ออนไลน์). เข้าถึงจาก: [http://www.moph.go.th/ops/thp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=176&Itemid=2](http://www.moph.go.th/ops/thp/index.php?option=com_content&task=view&id=176&Itemid=2)) ดังนั้นการให้บริการทางสาธารณสุขจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อประชาชน สำหรับประเทศไทยตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา ได้มีการพัฒนานโยบายสาธารณสุขที่เน้นในการให้บริการรักษาพยาบาลโดยมีการขยายบริการให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ จนกระทั่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9 ที่มีนโยบายสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการทางสุขภาพทั้งด้านการรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพ การส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคอย่างได้มาตรฐานเสมอภาคเท่าเทียมกัน(กรอบยุทธศาสตร์งานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคระดับชาติ ปี 2554 – 2558. (2554). หลักการและเหตุผล (ออนไลน์). เข้าถึงจาก: <http://bps.ops.moph.go.th>) จากนั้นได้มีการปรับปรุงและพัฒนาการนโยบายสาธารณสุขมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยมีกระทรวงสาธารณสุข ทำหน้าที่เป็นองค์กรหลักของประเทศในการดูแลงานด้านสุขภาพของประชาชน

กระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกันควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชนและราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุขหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (พระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545. (2554). หมวด19 กระทรวงสาธารณสุข (ออนไลน์). เข้าถึงจาก: <http://www.kodmhai.com/m4/m4-10/N39/N-39.html>) โดยเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาระบบสุขภาพที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเสมอภาค โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน และทุกภาคส่วน เพื่อสร้างสังคมที่มีจิตสำนึกด้านสุขภาพให้คนไทยทุกคนมีสุขภาพดี รวมถึงพัฒนาระบบบริการสุขภาพแบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพ

เสมอภาคทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน นอกจากนั้นจะต้องส่งเสริมทุกภาคส่วนของสังคมในการมีส่วนร่วม สร้างจิตสำนึกทางสุขภาพ สร้างเสริมสุขภาพ พัฒนาศักยภาพด้านพฤติกรรมสุขภาพ พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านสุขภาพให้มีคุณภาพมาตรฐานตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (เอกสารเกี่ยวกับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์. (2554). แผนยุทธศาสตร์กรมอนามัย พ.ศ. 2551-2554. (ออนไลน์). เข้าถึงจาก <http://www.anamai.moph.go.th/main.php?filename=Plan>) จากหน้าที่ดังกล่าวของกระทรวงสาธารณสุขจะเห็นได้ว่าการดำเนินการพัฒนาและขับเคลื่อนไปดังที่กล่าวมานั้นต้องอาศัยบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข อีกทั้งในการพัฒนาระบบบริการสุขภาพให้ทั่วถึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้สามารถรองรับกับระบบบริการสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข (กรอบยุทธศาสตร์งานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคระดับชาติปี 2554 – 2558. (2554). หลักการและเหตุผล (ออนไลน์). เข้าถึงจาก :<http://bps.ops.moph.go.th>)

บุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขในประเทศไทย เป็นบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาล การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสมรรถภาพ ประกอบด้วย ผู้ประกอบวิชาชีพสาธารณสุขรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล อาสาสมัครสาธารณสุข เครือข่ายสุขภาพอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในหน่วยงานของรัฐ เอกชนและชุมชน และเนื่องจากความเพียงพอของบุคลากรทางการแพทย์และสาธาณสุขนั้นมีความสำคัญต่อความเพียงพอของการให้บริการสุขภาพ แต่ปัจจุบันยังมีการขาดแคลนบุคลากรด้านนี้จึงนำไปสู่ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสุขภาพทำให้มีคุณภาพชีวิตต่ำ และส่งผลทำให้การดูแลไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตชนบท(สมาคมวิชาชีพสาธารณสุข สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (2554). A thailand's health workforce : บุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข (ออนไลน์). เข้าถึงจาก :<http://www.esanhp.org/?name=knowledge&file=readknowledge&id=15>) ดังนั้นการจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้จึงมีความสำคัญมากเช่นกัน ซึ่งสิ่งจูงใจหนึ่งที่สามารถสร้างการจูงใจบุคลากรนั้นคือ “ ค่าตอบแทน ” (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2551, หน้า 2)

ค่าตอบแทน คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2554). ความหมายของค่าตอบแทน (ออนไลน์). เข้าถึงจาก: <http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?>

option=com\_content&view=article&id=295:2011-07-) โดยคำตอบแทนนั้นมีความสำคัญต่อทั้งระดับองค์กรและบุคลากร โดยในระดับองค์กรนั้น ต้นทุนค่าจ้างหรือคำตอบแทนเป็นต้นทุนการผลิตที่มีขนาดใหญ่ที่สุด องค์กรต้องหาทางรักษาต้นทุนค่าแรงให้สมดุลกับผลผลิตที่เกิดจากแรงงาน เพื่อให้มีความสามารถแข่งขัน และถ้าหากองค์กรต้องการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานก็ต้องจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการที่เพียงพอ ส่วนในระดับบุคลากรนั้น คำตอบแทนเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรทำงานและพัฒนาตนเอง อีกทั้งเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้บุคลากรมีความมั่นคง แสดงถึงสถานภาพและตอบสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากร (Zollitsch & Langsner, 1970, 10-13 อ้างถึงในเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2554) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคำตอบแทนนั้นมีความสำคัญมากต่อการบริหารองค์กรและบุคลากร แม้คำตอบแทนจะมีใช้สิ่งจูงใจเพียงประการเดียว แต่ก็ยังเป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเข้มแข็ง แม้ว่าสิ่งที่บุคลากรต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่การได้รับค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น (สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2554). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (ออนไลน์). เข้าถึงจาก: <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=12.0>)

ในการที่องค์กรจะรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ เหล่านั้นไว้ให้ทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป นอกจากปัจจัยด้านคำตอบแทนแล้วสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากรทั้งในด้านของคำตอบแทนและกระบวนการ เนื่องจากการรับรู้ความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร (Cohen และ Fink, 2001: p.160) โดยต้องทำให้บุคลากรรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมตลอดช่วงระยะเวลาที่เขาได้ทำงานให้กับองค์กร ถ้าหากว่าบุคลากรรับรู้ว่าจะไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม บุคลากรนั้นอาจจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ดีและไม่มีประสิทธิภาพ เช่น มาทำงานสาย เลิกงานเร็ว ใช้เวลาในช่วงพักนานๆ ทำงานให้น้อยลง ใช้เวลาไปกับเรื่องส่วนตัว รวมทั้งทำงานที่มีคุณภาพต่ำ และขโมยสิ่งของจากองค์กร จนถึงขั้นขอลาออกจากองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม อาจจะทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ เช่น ใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำงานเป็นเวลานานกว่าที่องค์กรได้กำหนดไว้ และพยายามทำงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างสูงสุดเท่าที่พวกเขาจะทำได้ (Greenberg, 2002: p.88-89)

ในปัจจุบันจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันกันสูงทั้งในภาครัฐและเอกชน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวให้พร้อมสำหรับการแข่งขันเพื่อที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถที่สุด ดังนั้นการที่องค์กรจะธำรงรักษาบุคลากร

ไว้จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์การจะต้องสร้างความผูกพันต่อองค์การขึ้น ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นข้อผูกมัดที่สร้างขึ้นระหว่างบุคลากรกับองค์การ(สันติชัย อินทรอ่อน,2551) โดยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะส่งผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะส่งผลที่สัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของแต่ละบุคคลที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ บุคลากรเหล่านี้จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ (Porter,Steer, Mowday&Boulian , 1974 , p.604) และการที่บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูงจะทำให้มีทัศนคติต่องานและองค์การดีตามไปด้วย รวมทั้งทำให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามมาเช่นกัน ตรงกันข้ามหากบุคลากรในองค์การมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำจะทำให้บุคลากรมีทัศนคติต่องานและองค์การไม่ดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว เกิดความแตกแยกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งและความล้มเหลวขององค์การในที่สุด (เสนาะ ดิยาวี , 2535)

นอกจากหลักการจูงใจและการธำรงรักษาด้วยหลักของการบริหารค่าตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันของบุคลากรแล้ว ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน คือ การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานให้แก่บุคลากรให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ(สฎายุ ชีระวนิชตระกูล,2547) เมื่อบุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การแล้ว ย่อมจะส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดี เช่น การมีความขยันหมั่นเพียร และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งยังส่งผลให้หน่วยงานในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมปริมาณและคุณภาพของผลผลิตให้สูงขึ้นด้วย (Dubin, 2000: 50)

และจากการที่ผู้วิจัยนั้นเป็นบุคลากรทางการพยาบาลในองค์การของโรงพยาบาลรัฐเช่นกัน จึงเห็นว่าปัจจัยต่างๆที่กล่าวมานั้นมีความสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากร ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร พร้อมทั้งยังศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษาในบุคลากรทางการพยาบาลของโรงพยาบาลราชบุรี และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาเรื่องดังกล่าวในหน่วยงานแห่งนี้ ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารในแง่ของการสร้างการบริหารค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยพยากรณ์ระหว่างค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

## กรอบแนวคิด

กรอบทฤษฎีในการวิจัยอิทธิพลของค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อัตรารายเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน รวมทั้งการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทน โดยการประสมประสานจากแนวความคิดทฤษฎีที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับค่าตอบแทน และได้นำโมเดลของ (Taylor Nelson Sofres อ้างถึงในกมลทิพย์ แสงไข้, 2551, หน้า 4) มาใช้เพื่อให้สอดคล้อง โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาเกี่ยวกับค่าตอบแทนมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยทางด้านตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (ทางตรง) ได้แก่ เงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนการขอย้าย
2. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (ทางอ้อม) ได้แก่ ค่าประกันสุขภาพ ค่าประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร และค่าจ้างในวันลา
3. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินหรือผลประโยชน์ (งาน) ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า การยกย่องยอมรับ และความภาคภูมิใจในงาน
4. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินหรือผลประโยชน์ (สภาพแวดล้อมของงาน) ได้แก่ นโยบาย ค่าตอบแทนที่ดี การบังคับบัญชาที่ดี ทีมงาน การยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน การมีส่วนร่วม และสภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย

ด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ผู้วิจัยได้อ้างอิงมาจากแนวคิดองค์ประกอบความยุติธรรมในองค์กรของ Greenberg และ Baron (2000) โดยหมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับ

การปฏิบัติที่ยุติธรรมจากองค์กรในเรื่องการจ่ายผลตอบแทน (Outcome) ตามที่ตนเองคาดหวัง โดยบุคลากรจะพิจารณาจากคุณลักษณะที่ตนเองนำมาใช้ในการทำงาน (Input) เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่นๆ ในงานที่มีลักษณะเดียวกัน โดยได้จัดแบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบที่สำคัญ ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรมตามที่ตนเองคาดหวัง โดยที่บุคลากรประเมินจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนเองได้รับ

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการหรือวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดผลตอบแทนให้กับบุคลากรว่ามีความยุติธรรม

ตัวแปรสื่อกลางผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดของ Taylor Nelson Sofres : (TNS) (อ้างถึงใน อรญา นรินทรางกูร ณ อุรุทยา, 2547, หน้า 30-33) Taylor Nelson Sofres ได้สร้างเครื่องมือที่เรียกว่า EmployeeScore™ ซึ่งเครื่องมือนี้อยู่บนพื้นฐานของวิธีการ The Conversion Model™ มาใช้ในการวัดความผูกพันของบุคลากร ทั้งในด้านความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ตนทำ ซึ่งโมเดลนี้ได้ใช้คำถามทั้งหมด 8 ข้อ ตามประเภทของความผูกพัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ความผูกพันต่อองค์กร

1.1 การประเมินภาพรวมขององค์กร

1.2 การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรตนกับองค์กรอื่นที่เป็นทางเลือกในการทำงาน

1.3 ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

1.4 การอุทิศตนให้กับงานที่ทำ ต้องการอยู่ในองค์กรนั้นจริงๆ หรือเป็นที่มาของรายได้

#### 2. ความผูกพันในการทำงาน

2.1 การประเมินภาพรวมของงานที่ทำ

2.2 การเปรียบเทียบระหว่างงานที่ทำอยู่กับงานอื่นๆ ที่บุคลากรสามารถทำได้

2.3 ความตั้งใจที่จะทำงานประเภทนี้ต่อไป

2.4 การอุทิศตนให้กับงานที่ทำ ต้องการอยู่ในองค์กรนั้นจริงๆ หรือเป็นที่มาของรายได้

ตัวแปรตามผู้วิจัยได้ใช้ใช้แนวคิดองค์ประกอบพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Organ (1988, 1990) ได้แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ

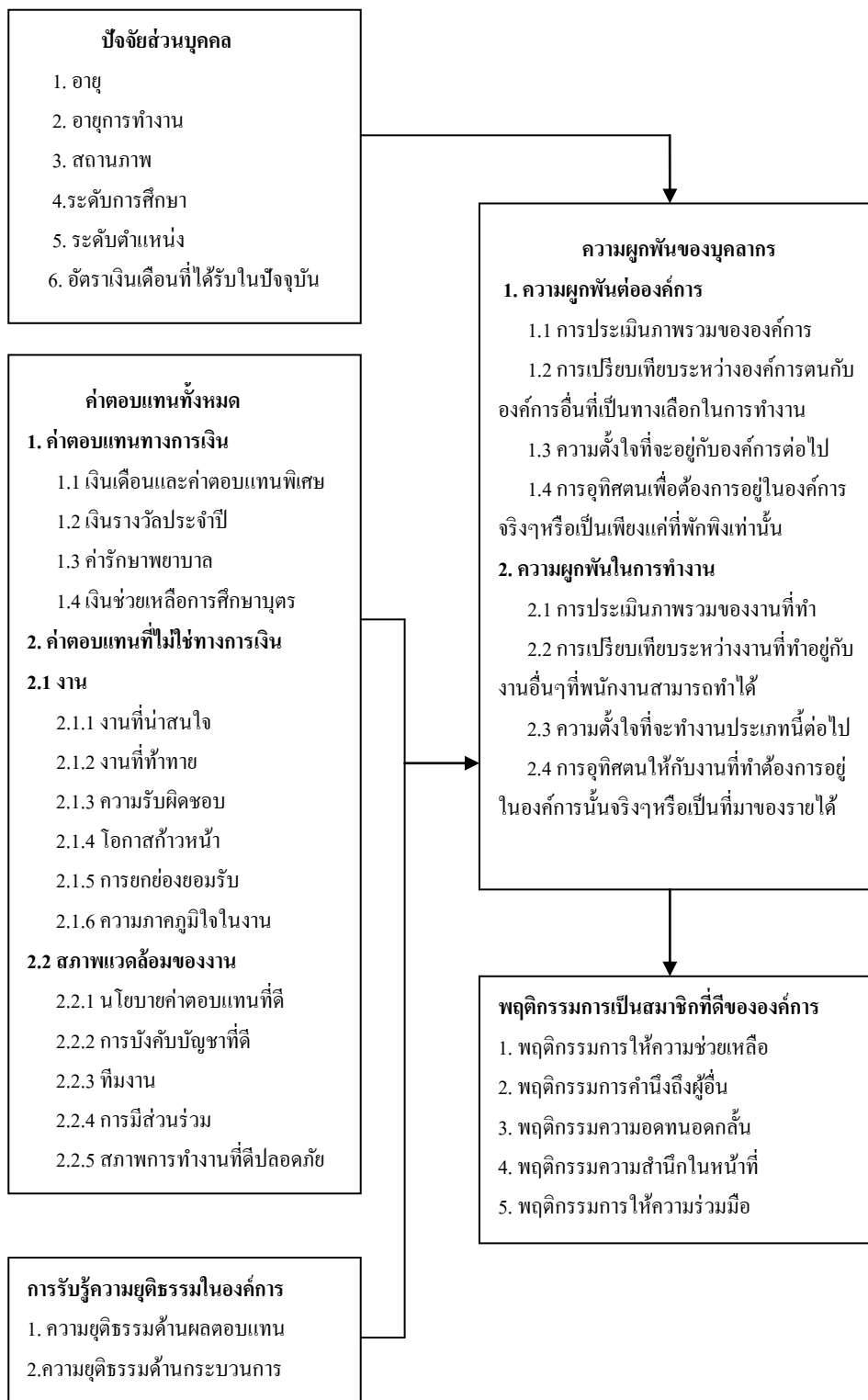
2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น

4) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

5) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปแนวความคิดต่างๆแล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย  
ดังรูปภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวความคิดและ โครงสร้างของตัวแปร



ภาพประกอบที่ 1-1 แสดงกรอบแนวคิดและโครงสร้างตัวแปร



## สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลการศึกษาและเหตุผลต่างๆ สามารถกำหนดสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีต่างกัน

สมมติฐานที่ 2. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

สมมติฐานที่ 3. ความผูกพันของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาภายใต้ขอบเขต ดังต่อไปนี้

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันของบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทนทางการเงิน ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ เงินรางวัล ประจำปี ค่ารักษาพยาบาลและเงินช่วยเหลือการศึกษานบุตร

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่

2.1 งาน ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า การยกย่องยอมรับ และความภาคภูมิใจในงาน

2.2 สภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี การบังคับบัญชาที่ดีทีมงาน การมีส่วนร่วม และสภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย

แนวความคิดด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร อ้างอิงมาจากแนวคิดองค์ประกอบความยุติธรรมในองค์กรของ Greenberg และ Baron (2000) โดยได้จัดแบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบที่สำคัญออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน
2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ด้านความผูกพันของบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ตนทำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.1 การประเมินภาพรวมขององค์กร
  - 1.2 การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรตนกับองค์กรอื่นที่เป็นทางเลือกในการทำงาน
  - 1.3 ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป
  - 1.4 การอุทิศตนให้กับงานที่ทำ ต้องการอยู่ในองค์กรนั้นจริงๆ หรือเป็นที่มาของรายได้
2. ความผูกพันในการทำงาน
  - 2.1 การประเมินภาพรวมของงานที่ทำ
  - 2.2 การเปรียบเทียบระหว่างงานที่ทำอยู่กับงานอื่นๆ ที่บุคลากรสามารถทำได้
  - 2.3 ความตั้งใจที่จะทำงานประเภทนี้ต่อไป
  - 2.4 การอุทิศตนให้กับงานที่ทำ ต้องการอยู่ในองค์กรนั้นจริงๆ หรือเป็นที่มาของรายได้

ด้านแนวคิดองค์ประกอบพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อ้างอิงแนวคิดของ Organ (1988, 1990 อ้างถึงใน โสมิตรดา เล็กอุดากร, 2547) ได้แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ
- 2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น
- 3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น
- 4) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่
- 5) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

## 2. ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

- 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีจำนวน 900 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 2 พ.ค.2555 จากกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี)
- 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มจำนวนอย่างง่ายจาก

ประชากรจำนวน 900 คน ได้บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี จำนวน 269 คน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ เครชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างใน ชีรุติ เอกะกุล, 2543) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 หรือระดับนัยสำคัญ .05 เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

### 3. ตัวแปรในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

3.1.1 อายุ

3.1.2 อายุการทำงาน

3.1.3 สถานภาพ

3.1.4 ระดับการศึกษา

3.1.5 ระดับตำแหน่ง

3.1.6 อัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

#### 3.2 ตัวแปรอิสระ ด้านค่าตอบแทน

##### 3.2.1 ค่าตอบแทนทางการเงิน ได้แก่

3.2.1.1 เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ

3.2.1.2 เงินรางวัลประจำปี

3.2.1.3 ค่ารักษาพยาบาล

3.2.1.4 เงินช่วยเหลือการศึกษานูตร

##### 3.2.2 ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่

3.2.2.1 งานที่น่าสนใจ

3.2.2.2 งานที่ทำหาย

3.2.2.3 ความรับผิดชอบ

3.2.2.4 โอกาสก้าวหน้า

3.2.2.5 การยกย่องยอมรับ

3.2.2.6 ความภาคภูมิใจในงาน

3.2.2.7 นโยบายค่าตอบแทนที่ดี

3.2.2.8 การบังคับบัญชาที่ดี

3.2.2.9 ทีมงาน

3.2.2.10 การมีส่วนร่วม

3.2.2.11 สภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย

### 3.3 ตัวแปรอิสระ ด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ได้แก่

#### 3.3.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

#### 3.3.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

### 3.4 ตัวแปรตาม ความผูกพันของบุคลากร ได้แก่

#### 3.4.1 ความผูกพันต่อองค์กร

##### 3.4.1.1 การประเมินภาพรวมขององค์กร

##### 3.4.1.2 การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรตนกับองค์กรอื่นที่เป็น ทางเลือกในการทำงาน

##### 3.4.1.3 ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

##### 3.4.1.4 การอุทิศตนเพื่อต้องการอยู่ในองค์กรจริง ๆ หรือเป็น เพียงแค่ที่พักพิงเท่านั้น

#### 3.4.2 ความผูกพันในการทำงาน

##### 3.4.2.1 การประเมินภาพรวมของงานที่ทำ

##### 3.4.2.2 การเปรียบเทียบระหว่างงานที่ทำอยู่กับงานอื่น ๆ ที่ บุคลากรสามารถทำได้

##### 3.4.2.3 ความตั้งใจที่จะทำงานประเภทนี้ต่อไป

##### 3.4.2.4 การอุทิศตนให้กับงานที่ต้องการอยู่ในองค์กรนั้น จริง ๆ หรือเป็นที่มาของรายได้

หมายเหตุ กรณีที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาค่าตอบแทนตามกรอบแนวความคิด ได้แก่ ค่าเหนื่อยน้ำ การขาย ค่าประกันสุขภาพ ค่าประกันชีวิต ค่าจ้างในวันลา และการยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน เนื่องจากค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นค่าตอบแทนซึ่งไม่มีกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดให้บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล ราชบุรี ได้รับ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำผลที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษา บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล ราชบุรี มาพัฒนาสาขาอาชีพให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น

2. ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ทางวิชาการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนในหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันได้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้ให้นิยามศัพท์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายและการแปลความหมายของงานวิจัยให้ตรงกันในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ

ค่าตอบแทนทางการเงิน หมายถึง เงินที่จ่ายให้กับพนักงานในรูปแบบของเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ เงินรางวัลประจำปี ค่ารักษาพยาบาล และเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร

เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจ่ายเป็นรายเดือน มีรูปแบบที่แน่นอน จะเท่ากันหรือเหมือนกันสำหรับช่วงระยะเวลาการจ่ายแต่ละครั้ง

ค่าตอบแทนพิเศษ หมายถึง ผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีเหตุพิเศษ โดยจ่ายเป็นรายเดือน มีรูปแบบที่แน่นอน จะเท่ากันหรือเหมือนกันสำหรับช่วงระยะเวลาการจ่ายแต่ละครั้ง

เงินรางวัลประจำปี หมายถึง เงินส่วนเพิ่มที่รัฐบาลจ่ายให้กับข้าราชการประจำ ลูกจ้างและพนักงานของรัฐเพื่อเป็นการจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน

ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานขององค์กร

งาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจ ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า การยกย่องยอมรับ และความภาคภูมิใจในงาน

งานที่น่าสนใจ หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถ และตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ

งานที่ท้าทาย หมายถึง การได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และเป็นงานที่สำคัญต่อองค์กร ท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

โอกาสก้าวหน้า หมายถึง โอกาสที่บุคลากรจะได้รับการสนับสนุนให้มีระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยการใช้ระบบพิจารณาความดีความชอบในการทำงานด้วยความยุติธรรม เหมาะสม

การยกย่องยอมรับ หมายถึง บุคลากรได้รับการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในความสามารถและความสำเร็จในการปฏิบัติงานรวมทั้งการ ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลสำคัญต่อองค์กร

ความภาคภูมิใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าและมีความสามารถ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ได้รับคำนิยม ยกย่องหรือยอมรับจากบุคคลอื่นในสังคม

สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่ดี การบังคับบัญชาที่ดี ทีมงาน การมีส่วนร่วม และสภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย

นโยบายค่าตอบแทนที่ดี หมายถึง นโยบายที่สามารถจูงใจให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าสู่องค์กรและทำให้คนดังกล่าวสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด

การบังคับบัญชาที่ดี หมายถึง ผู้บังคับบัญชาแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทั้งในด้านการทำงานและด้านส่วนตัวซึ่งได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความรัก สามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ทีมงาน หมายถึง การทำงานร่วมกัน ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงาน

การมีส่วนร่วม หมายถึง การได้รับให้เป็นที่ปรึกษา การแสดงความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะในการทำงาน และเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จของงาน

สภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย หมายถึง สภาพแวดล้อมของสถานที่ปฏิบัติงานที่ปลอดภัย จากสิ่งที่เป็นอันตราย

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติที่ ยุติธรรมจากองค์กรในเรื่องการจ่ายผลตอบแทน (Outcome) ตามที่ตนเองคาดหวัง โดยบุคลากร จะพิจารณาจากคุณลักษณะที่ตนเองนำมาใช้ในการทำงาน (Input) เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากร คนอื่นๆในงานที่มีลักษณะเดียวกัน และเป็นการรับรู้ว่าการที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจ มีความยุติธรรม

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนอย่าง ยุติธรรมตามที่ตนเองคาดหวัง โดยที่บุคลากรประเมินจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนเอง ได้รับ ตัวอย่างเช่น การจ่าย ผลกำไร เกียรติยศ กับคุณลักษณะที่บุคลากรใช้ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ทักษะ ประสิทธิภาพการทำงาน ความพยายาม การศึกษา ความภักดีต่อองค์กร ผลการ

ทำงานในอดีตและผลการทำงานในปัจจุบันของตนเองซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันแล้ว ถ้าพบว่าตนเองได้มากกว่าหรือน้อยกว่า ส่งผลให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร

ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการหรือวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดผลตอบแทนให้กับบุคลากรว่ามีความยุติธรรม กล่าวคือเป็นการที่บุคลากรรับรู้ว่าการที่หัวหน้าใช้ในการตัดสินใจประเมินมีความยุติธรรม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ บุคลากรสามารถทราบได้ว่า การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นได้อย่างไร มีการใช้กระบวนการอย่างไรในการประเมิน และบุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นในขณะเดียวกันเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีโอกาสในการแก้ไขเพื่อให้เกิดความถูกต้องในการทำงาน รวมทั้งการที่บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าที่ผู้บังคับบัญชาใช้พิจารณาในการปฏิบัติเป็นแบบแผนเดียวกันกับบุคลากรทุกๆ คน โดยข้อมูลที่น่ามาใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทนให้แก่บุคลากรมีความถูกต้อง ปราศจากอคติ และบุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพในสิทธิ ความคิดเห็นของบุคลากรให้เกียรติ และมีความเอื้อเฟื้อ

ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและความผูกพันในการทำงาน

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่นอกเหนือจากงานที่เป็นทางการ หรือเป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นหน้าที่ที่บุคคลต้องการ แต่บุคคลนั้นปฏิบัติด้วยความเต็มใจเพื่อองค์กร เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางสังคมและความร่วมมือภายในองค์กร ช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดองค์ประกอบพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Organ (1988,1990 อ้างถึงใน โสภสมสุดา เล็กอุดากร,2547) ได้แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรทำด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน ให้สามารถทำงานในหน้าที่ของเขาให้เสร็จสมบูรณ์ภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติ เช่น การแนะนำให้แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ว่าจะต้องใช้อุปกรณ์ใดบ้าง ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในงานที่ค้างค้ำ หรือในช่วงที่เพื่อนร่วมงานลาป่วย สลับเปลี่ยนวันหยุดให้กับเพื่อนร่วมงาน

พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน หลีกเลี่ยงปัญหา ไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง ไม่ทำ

ให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายออกไปเมื่อมีการถกเถียงหรือช่วยจากบุคคลอื่น มีความเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น และจัดข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรผู้ที่ต้องการเกี่ยวกับตารางการทำงาน

พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มีความอดทนต่อปัญหา หรือความไม่สะดวกสบายที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และอุปสรรคในการทำงานโดยปราศจากความไม่พอใจ

พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นบทบาท และปฏิบัติในรูปแบบที่เหนือกว่าระดับความต้องการในการปฏิบัติงานที่ต่ำที่สุด เช่น ความตรงต่อเวลา การช่วยเหลือแลรักษาอุปกรณ์ภายในที่ทำงาน เชื้อพึงกฎระเบียบ ไม่ขาดงาน ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว

พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงความรับผิดชอบเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่แสดงความคิดเห็น แต่ต้องติดตามข่าวสาร อ่านจดหมาย ประกาศและหนังสือเวียนต่างๆ แจ้งให้ทราบโดยทั่วไป ให้ความสนใจในที่ประชุมด้วยความสมัครใจ ติดตามข้อมูลใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร

บุคลากรทางการพยาบาล หมายถึง พยาบาลวิชาชีพทุกระดับของโรงพยาบาลราชบุรีซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ในการศึกษาเป็นพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์หรือประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์หรือพยาบาลศาสตรบัณฑิต หรือสูงกว่าปริญญาตรี และได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ชั้น 1 และปฏิบัติงานในโรงพยาบาลไม่น้อยกว่า 1 ปี



## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาอิทธิพลของค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อความผูกพันของบุคลากร นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรใน ส่วนนี้เป็นการประมวลแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตการศึกษาโดย นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร
- 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2.6 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารระบบราชการ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน

#### ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้ให้ในรูปแบบ ตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ชูงใจให้มีการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ ของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความ เป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2554). ความหมายของค่าตอบแทน (ออนไลน์). เข้าถึงจาก: [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=295:2011-07-](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=295:2011-07-)

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่บุคลากรได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นๆ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999: GI-2 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 245)

ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Milkovich and Newman. 2007: 7 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 9)

ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ที่ให้กับลูกจ้างหรือบุคลากร อาจเป็นในรูปแบบของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการให้รางวัลกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานดีเด่น โดยค่าตอบแทนจะได้รับอิทธิพลจากตลาดแรงงาน กฎหมาย ฐานะการเงินของกิจการ คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน และความเป็นธรรมในการจ้างงาน (พัชรินทร์ เครือเทพ, 2547, หน้า 2)

ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานที่อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำ ในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนผลผลิต โดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน (วรรณถ สมงามณี, 2547 หน้า 9-10 อ้างถึงใน ทรงศักดิ์ พิริยะกฤติ, 2548, หน้า 143)

จากความหมายของค่าตอบแทนที่กล่าวมาข้างต้น สรุปว่า ค่าตอบแทน หมายถึง เงิน สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ จูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างความเป็นอยู่และฐานะทางครอบครัวให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน**

ในการศึกษาทฤษฎี โดยเฉพาะทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก เพื่อความกระจ่างชัดในเรื่องเกี่ยวกับสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและปัจจัยอื่นๆ และประการที่สอง คือ เพื่ออธิบายว่าค่าตอบแทนควรกำหนดอย่างไร ทั้งนี้ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน จำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 27)

## 1. ทฤษฎีค่าจ้างของนักเศรษฐศาสตร์

ทฤษฎีค่าจ้างเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงอัตราค่าจ้างที่เป็นอยู่ในวงการอุตสาหกรรมทั่วไปว่าเป็นเพราะเหตุใดจึงกำหนดให้อยู่ในระดับนั้นหรือเป็นเท่า นั้น ทฤษฎีค่าจ้างประเภทนี้มีอยู่เป็นจำนวนมากแต่ในที่นี้จะขอกล่าวเฉพาะบางทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ (ทรงศักดิ์ พิริยกฤต, 2548, หน้า 146)

1.1 ทฤษฎีค่าจ้างยุติธรรม จะเน้นการจ่ายค่าจ้างที่ทำให้บุคลากรสามารถดำรงชีพได้อย่างเหมาะสมกับอัตรา และสถานภาพทางเศรษฐกิจกับงานที่ทำ

1.2 ทฤษฎีค่าจ้างขั้นต่ำ จะกำหนดจากเกณฑ์ทั่วไป โดยรวมในอุตสาหกรรมนั้นจะมีดัชนีผู้บริโภค ค่าครองชีพ เงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน สภาพเศรษฐกิจ ซึ่งจะกำหนดเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำไว้เพื่อป้องกันไม่ให้อุตสาหกรรมต้องมีภาระค่าแรงสูง ไม่อาจทำให้แข่งขันได้

1.3 ทฤษฎีกองทุนค่าจ้าง จะถือหลักการว่าจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีกองทุนรองรับเพื่อค่าแรงสูงขึ้นหรือต่ำลงจะได้ไม่กระทบต่อจำนวนลูกจ้าง ในธุรกิจที่เติบโตจะมีการขยายการจ้างงานและในทางกลับกันในธุรกิจที่หดตัวก็อาจลดการจ้างงาน

1.4 ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิต เป็นการจ่ายค่าจ้างตามผลลัพธ์ที่ได้ถ้ามีผลลัพธ์มากผลิตมากค่าจ้างก็จะสูงตามไป การผลิตที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถทำให้กำหนดค่าจ้างสูงไปด้วย

1.5 ทฤษฎีค่าจ้างตามการเจรจาต่อรอง เป็นการจ่ายค่าจ้างที่ขึ้นอยู่กับความพอใจของนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และฝีมือของลูกจ้างเป็นหลัก

1.6 ทฤษฎีอำนาจในการซื้อ เมื่อธุรกิจขยายอำนาจซื้อของแรงงานก็จะเพิ่มมากขึ้นทำให้การขยายการผลิต การจ้างงานก็จะสูงขึ้น ค่าตอบแทนแทนก็จะเพิ่มขึ้น และในทางกลับกันถ้าอำนาจซื้อลดลง ธุรกิจก็จะลดการผลิต การจ้างงานก็น้อยลงทำให้การว่างงานเพิ่มขึ้น

1.7 ทฤษฎีอุปสงค์-อุปทานแรงงาน เป็นการจ่ายค่าจ้างตามความต้องการของตลาดแรงงานที่มีทั้งความต้องการแรงงานในแรงงานตลาด ถ้ามีความต้องการมากการจ่ายค่าจ้างก็จะสูง และถ้ามีแรงงานมากค่าแรงที่จะจ่ายก็ไม่สูง ในทางกลับกันถ้าแรงงานในตลาดน้อยก็จะมีค่าแรงสูง

ทฤษฎีพฤติกรรมค่าจ้าง เป็นผลจากการศึกษาวิจัยของนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาในเรื่องการจ้างงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับ

โดยนักจิตวิทยามีทัศนะต่อการจ้างงานว่าเป็นพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน โดยใช้เงินและสิ่งของอื่นที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่าง 2 ฝ่าย คือฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ส่วนนักสังคมวิทยามีทัศนะว่าการจ้างงานเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) ระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากอิทธิพลทางพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันของกลุ่มบุคคลในสังคม (กิ่งพร ทองใบ, 2545 หน้า 32)

## 2. ทฤษฎีจูงใจ

ทฤษฎีจูงใจที่สำคัญซึ่งมักนำมาใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนขององค์กรต่างๆ ได้แก่

- 2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- 2.2 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)
- 2.3 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด (McClelland's Acquired Needs Theory)
- 2.4 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory)
- 2.5 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)
- 2.6 ทฤษฎีความเสมอภาค (Adams's Equity Theory)
- 2.7 ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร (Douglas McGregor)

### 2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ Abraham Maslow (1997, p 35-47 อ้างถึงใน อัญวรณ ฉายแก้ว, 2546 หน้า 19-20) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ซึ่งมีสมมติฐานอยู่ 3 ประการ คือ

ประการแรก มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุด トラบที่ยังมีชีวิตอยู่

ประการที่สอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น จึงจะมีอิทธิพลจูงใจต่อไป

ประการที่สาม ความต้องการของคน มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

ทฤษฎีของ Maslow แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น คือ

- 2.1.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน

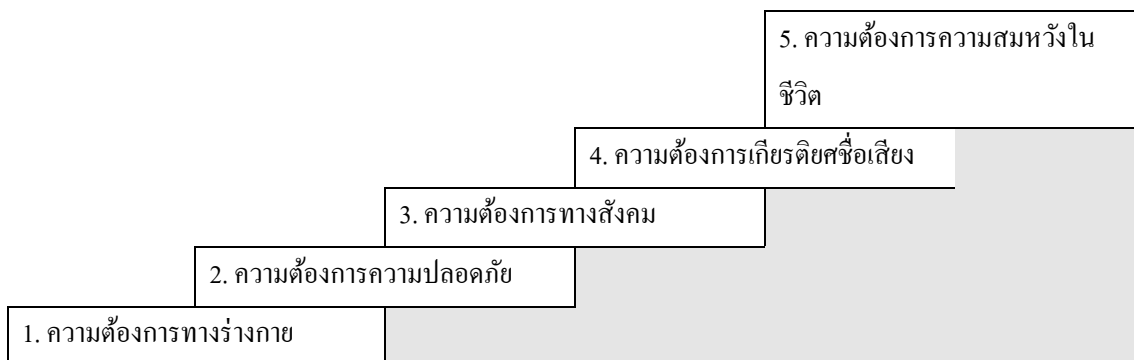
เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย และการนอนพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งของความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด

2.1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองไปขั้นหนึ่งแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะตามมา ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

2.1.3 ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or Acceptance Needs) เมื่อความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเกิดตามมา ความต้องการทางสังคม คือ ความต้องการที่จะอยู่ร่วมกันกับคนอื่น ต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นรวมทั้งการจะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

2.1.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตนเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความมั่นคงในตนเอง (Self-Confidence)

2.1.5 ความต้องการสำเร็จในชีวิต (Need for Self-Actualization) มาสโลว์ คำนึงว่าความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด ความต้องการขั้นนี้จึงมีไม่มากนัก เพราะการสนองความต้องการขั้นต่ำกว่าแต่ละขั้นยากที่จะเพียงพอและเป็นทีพอใจของคนอยู่แล้ว ความต้องการในขั้นนี้คือความต้องการที่อยากจะทำอะไรสำเร็จตามความนึกคิด



ภาพประกอบที่ 2-1 แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์

ที่มาของภาพ : (Online)Available:<http://www.geocities.com/vinaip/knowledge/wmotive02.html>

ดังนั้น กล่าวได้ว่าทฤษฎีของ Maslow จึงให้เห็นว่า มนุษย์มีความต้องการ 5 ประการ เมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นๆ ก็จะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการทั้ง 5 ชั้น จะมีความสำคัญกับบุคคลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้น

## 2.2 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

Clayton Alderfer ได้ศึกษาแนวคิดของ Maslow แล้วได้จัดความต้องการของคนเสียใหม่เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552) คือ

2.2.1 ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้นักศึกษาดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน การได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

2.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

โดย Alderfer ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ไว้ว่า

1. คนเราในขณะใดขณะหนึ่งอาจมีความต้องการเกิดขึ้นพร้อมๆกันหลายอย่างได้ เช่น ต้องการทั้งความสัมพันธ์กับคนอื่น และความต้องการเจริญเติบโตด้วย
2. ถ้าความต้องการในระดับล่าง เช่น ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอดได้รับการตอบสนองแล้ว เราจะมีความต้องการในระดับต่อไปคือ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น และจากความต้องการความสัมพันธ์ก็จะขึ้นสู่ความต้องการด้านการเจริญเติบโต ซึ่งแนวคิดการเลื่อนระดับความต้องการนี้จะเหมือนกับแนวคิดทฤษฎีของMaslow
3. แต่ถ้าคนเราผิดหวังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่ต้องการ เช่น ไม่ได้รับการตอบสนองในด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น ความต้องการของคนเราจะวกกลับมาสู่ระดับที่ต่ำกว่าคือ ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด ลักษณะของกระบวนการจะเป็น Frustration Regression Process
4. แต่ถ้ายังไม่ได้รับการตอบสนองในความต้องการขั้นที่ 1 ความต้องการในขั้นนี้ก็ยังคงอยู่ ยังทำให้เรามีความต้องการในขั้นนี้อยู่
5. แต่ถ้าความต้องการด้านการเจริญเติบโตได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในเรื่องนี้ก็เพิ่มมากขึ้นและพัฒนาต่อเนื่องไปเรื่องอื่น

## 2.3 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Acquired Needs Theory)

แนวความคิดของ David's McClelland กล่าวว่า มนุษย์ต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ คนที่ปรารถนามักจะชอบการแข่งขัน ชอบงานท้าทาย ต้องการข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความรับผิดชอบสูงนอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จย่อมมีความปรารถนาจะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น โดยการป้อนกลับอย่างรวดเร็วเพื่อปรับปรุง เป้าหมายและพอใจทำงานที่มีปัญหาเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งความต้องการของคนเรามีความแตกต่างกันและเป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้ ไม่ใช่ถ่ายทอดจากพันธุกรรมเชื่อว่าความต้องการของมนุษย์จำนวนมากสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรม 3 ด้าน ได้แก่ (พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 164)

2.3.1 ความต้องการทางด้านความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งสะท้อนให้เห็นในเรื่องของความรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาที่ต้องการ ต้องการผลจากงานที่ปฏิบัติมีแรงกระตุ้นในตัว และกำกับพฤติกรรมของตนให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

2.3.1.1 ต้องการกำหนดเป้าหมายเอง คือ ไม่ชอบความเลื่อนลอย ไร้เป้าหมาย

2.3.1.2 ไม่กำหนดเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป

2.3.1.3 ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพราะบุคคลากรต้องการรู้ว่าตนเองทำงานได้ดีเพียงใด

2.3.2 ความต้องการทางสังคมหรือความผูกพัน (Need for Affiliation) บุคลากรต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพัน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการการยอมรับต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มนุษย์มีความต้องการทางสังคมมีความปรารถนาและให้ความสำคัญต่อสังคม

2.3.3 ความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for Power) คนที่มีความต้องการสูงจะมุ่งมั่นให้ได้มาและใช้อำนาจหน้าที่ เป็นสัญลักษณ์ของมนุษย์ มีความต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ต้องการความภาคภูมิใจ มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขัน โดยผู้บริหารนำพฤติกรรมนี้ไปใช้โดยให้เขามีอิทธิพลเหนือคนอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพงานดีเด่นกว่าคนอื่นจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม โดยแบ่งพฤติกรรมคนออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.3.3.1 บุคคลที่ต้องการอำนาจของตัวเองเป็นส่วนตัว คือ พฤติกรรมของคนที่แสดงออกในรูปการอยากมีอำนาจเหนือคนอื่น ชอบข่มขู่ คุยโอ้อวด ยกตนข่มท่าน มักไม่ค่อยคิดถึงส่วนรวม ชอบมีบิรวาร



2.3.3.2 บุคคลที่ต้องการอำนาจที่มาจากองค์การที่ทำงานอยู่เป็นส่วนรวม คือ ต้องการมีอำนาจ อิทธิพลเหนือคนอื่น ควบคุมคนอื่นได้ ต้องการให้คนอื่นเคารพ ยกย่องสรรเสริญ ยึดมั่นในระเบียบวินัย คิดถึงองค์การอยู่เสมอ

McClelland เสนอว่า ความต้องการ 3 ประการ ในช่วงเวลานั้นเป็นผลจากประสบการณ์ในชีวิต โดย McClelland จะกระตุ้นผู้บริหารให้เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะระบุถึงความต้องการความสำเร็จความต้องการความผูกพัน และความต้องการอำนาจของบุคคลทั้งหลายที่มีต่อบุคคลอื่น เพื่อที่จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 92)

## 2.4 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory) เป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีรายละเอียดระบุถึงลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003 pp.114 อ้างถึงใน ประวิทย์ ทิมครองธรรม, 2548, หน้า 41-43)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอ์เบอร์ค แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การเชื่อมโยงความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) กับปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factor) เช่น ความรับผิดชอบและความท้าทาย ซึ่งสัมพันธ์กับลักษณะงาน (Job Content)

2. การเชื่อมโยงความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) กับปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) เช่น ค่าตอบแทนและสภาพการทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของงาน

ทฤษฎีนี้เรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation Maintenance Theory) หรือ ทฤษฎีการจูงใจ-สุขอนามัย (Motivation-Hygiene Theory) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาขึ้นโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ.1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ.1960-1969 ซึ่งแนวคิดตามทฤษฎีประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

2.4.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) หรือองค์ประกอบด้านการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจในทางบวก ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรงปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

2.4.1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง บุคคลสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2.4.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือยกย่อง ชมเชยหรือการได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่น ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น หรือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.4.1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

2.4.1.4 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่ปฏิบัติมีลักษณะที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ เป็นงานที่ต้องใช้ความคิด ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ จากการปฏิบัติงาน เป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่องาน

2.4.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในฐานะ การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งของบุคคลในองค์กรให้สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอนาคต

หากเปรียบเทียบตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ปัจจัยจูงใจจัดอยู่ในความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการยกย่องหรือความภาคภูมิใจในตนเอง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2.4.2 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับ

สิ่งแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงานปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

2.4.2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการเข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร นั่นคือนโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.4.2.2 วิธีการบังคับบัญชา (Supervisor) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายความรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship with Supervisor) หมายถึง ความสามัคคีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน

2.4.2.4 ค่าตอบแทน (Wage) หมายถึง รายได้ เงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่างๆ ที่ได้รับตามความเหมาะสมกับประเภทของงานที่ปฏิบัติอยู่

2.4.2.5 สภาพในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการในระดับต่ำ ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือความต้องการทางสังคม โดยปัจจัยสูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เมื่อต้องการให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงมอบหมายงานที่ทำทนายให้บุคคลได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น Herzberg กล่าวว่า ถ้าท่านต้องการให้บุคคลทำงานดี ท่านก็ควรจะให้งานที่ดีแก่พวกเขาด้วย ในทำนองเดียวกันปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่บุคลากรได้

ซึ่งบุคลากรอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆ เพื่อให้บุคลากรพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อนและโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของบุคลากร

Herzberg ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยสุขอนามัย เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูง การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นหรือส่งเสริมความก้าวหน้าของคน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยสุขอนามัยให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีของMaslow	ทฤษฎี ERG ของ Alderfer	ทฤษฎี ของ McClelland	ทฤษฎี 2 ปัจจัยของHerzberg
ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต	ความต้องการด้านการเจริญเติบโต	ความต้องการจะประสบความสำเร็จ	ปัจจัยจูงใจ
ความต้องการการยอมรับนับถือ		ความต้องการในอำนาจ	
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น	ความต้องการมีสัมพันธ์กับคนอื่น	
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด		ปัจจัยสุขอนามัย
ความต้องการทางด้านร่างกาย			

ตารางที่ 2-1 แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจ

## 2.5 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

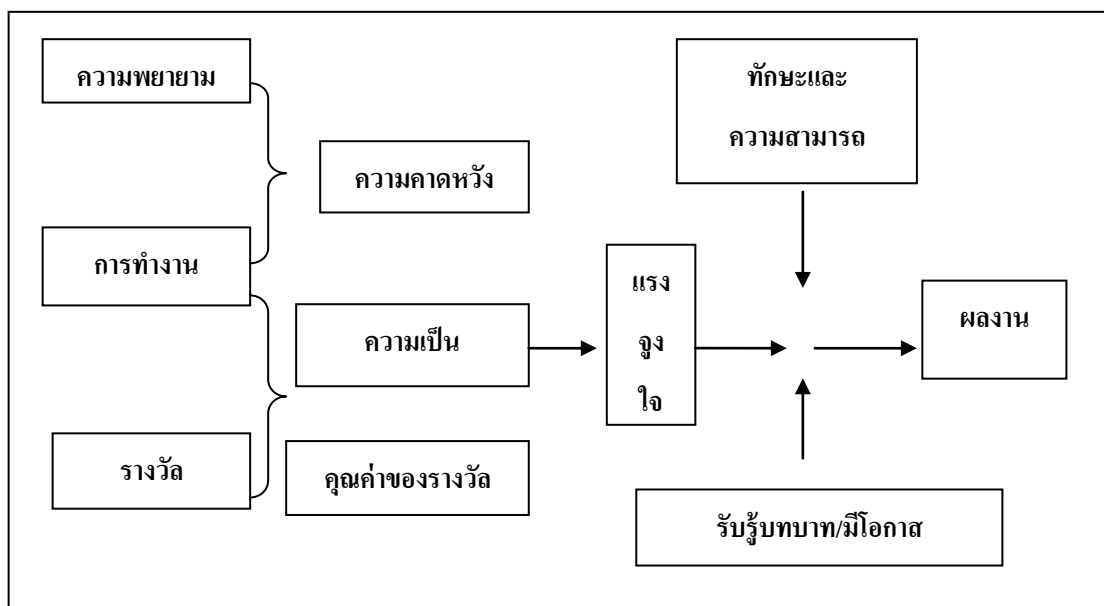
Vroom ได้พัฒนาทฤษฎีนี้จากผลงานของนักจิตวิทยาชื่อ Watson, Tolman และ Hall ตามทัศนะของ Vroom แรงจูงใจของคนถูกกำหนดโดย ความหวังในผลลัพธ์ (Outcomes) ที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ (อัญวรรณ ฉายแก้ว, 2546, หน้า, 19-20)

2.2.1 ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อหรือความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสของความเป็นไปได้ที่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อระดับความสำคัญของงาน (ผลลัพธ์ระดับที่ 1: Outcomes 1)

2.2.2 ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ความเชื่อหรือความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสความเป็นไปได้ที่ (ผลลัพธ์ระดับที่ 1: Outcomes 1) หรือรางวัลจากผลสำเร็จของงานจะทำให้ได้รับผลลัพธ์อันดับต่อไป (Outcomes 2) หรือรางวัล

2.2.3 การรับรู้คุณค่า (Valance) หมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์นั้นๆ การรับรู้คุณค่าเป็นสิ่งที่เกิดจากการพิจารณาผลลัพธ์ของบุคคล ผลลัพธ์จะมีคุณค่าในทางบวก สำหรับบุคคลที่ต้องการ เช่น การสนับสนุนจะมีค่าในทางบวกสำหรับบุคลากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนมากกว่าไม่ได้รับการสนับสนุน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Valance นี้ คือค่านิยม สิ่งจูงใจ เจตคติ และอรรถประโยชน์ที่คาดหวัง Valance จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่รู้สึกรสนใจต่อผลลัพธ์ที่จะได้ และจะมีค่าติดลบ เมื่อบุคคลนั้นไม่ยอมรับผลลัพธ์นั้น

ในทฤษฎีของ Vroom ระดับการจูงใจของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับผลคูณของ Valance กับ ความเป็นเครื่องมือและความคาดหวังของ Vroom เห็นว่าการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานมากขึ้น จำเป็นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิด และการรับรู้ของบุคคลก่อน คือผู้ปฏิบัติงานคาดหวังอะไรจากงานของเขา



ภาพประกอบที่ 2-2 แสดงกรอบแนวความคิดของทฤษฎีความคาดหวัง

แหล่งที่มาของภาพ : (Online) Available:<http://suthep.ricr.ac.th/chapter4.doc>

สิ่งที่กำหนดในการปฏิบัติงาน (Determinant of Performance) ทฤษฎีความคาดหวังมีสมมติฐานของสิ่งที่กำหนดการปฏิบัติงานโดยทั่วไปว่าการปฏิบัติงานมีสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา คือ

1) ระดับแรงจูงใจ (Level of Motivation) บุคคลย่อมมีระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน บุคคลที่มีระดับแรงจูงใจมาก ย่อมปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่มีระดับแรงจูงใจน้อย

2) ความสามารถและบุคลิกภาพ (Ability and Personality) การปฏิบัติงานนั้นความสามารถและบุคลิกภาพของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าหากว่าบุคคลไม่มีความสามารถในการทำงาน และบุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับงานนั้นๆ แล้ว บุคคลย่อมที่จะไม่ประสบผลสำเร็จจากการทำงานนั้นๆ

3) การรับรู้บทบาท (Role Perception) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณเองกำลังทำอะไรอยู่ มีความเข้าใจต่องานที่ทำมาน้อยเพียงใด การทำงานต้องทำอะไร ถ้าหากบุคคลมีการรับรู้บทบาทของตนเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่กำหนดการจูงใจ (Determinant of Motivation) นักทฤษฎีความคาดหวังได้ให้ความสนใจต่อการจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการจูงใจจะนำไปสู่ภาคปฏิบัติงาน หรือความพยายามในการทำงาน ความคาดหวังเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนในอนาคตและได้กำหนดคุณค่าของผลตอบแทนที่บุคคลจะได้

ความคาดหวังโดยทั่วไปมี 2 ประเภท คือ

1) ความคาดหวังที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (E-P Expectancy) เป็นความคาดหวังในการทำงาน ถ้าเขาปฏิบัติงานโดยใช้ความพยายามระดับหนึ่งเขาจะได้รับความสำเร็จจากการทำงานนั้น

2) ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน กับผลตอบแทนและความพึงพอใจ (P-O Expectancy and Valence) เป็นความเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทนอะไรก็ได้จากการที่ประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนนั้นจะต้องมีคุณค่าและพึงพอใจ

2.1) ความคาดหวังในการปฏิบัติงานกับผลตอบแทน (Outcome Expectancies) เป็นการรับรู้และคาดหวังว่าผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ ถ้าบุคคลใดคิดว่าเมื่อทำงานได้ผลดีจะไม่ได้รับความสนใจและรางวัลตอบแทนบุคคลนั้นจะไม่เลือกทำงานหนัก องค์กรประกอบนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานกับรางวัลตอบแทน

2.2) การได้รับรางวัลตอบแทนที่ชอบ (Perceived Valence of Outcome) เป็นความต้องการภายในของบุคคล คือ การดีค่าหรือการมีค่านิยมต่อรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้หรืออาจเรียกว่าเป็นความไม่ชอบพอในรางวัลตอบแทน ความชอบนี้ไม่ได้เกิดจากรางวัลที่ได้ แต่เกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคล จึงมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล บางคนชอบทำงานบางอย่างเพราะเงินเดือนดี เพราะดีค่าของรางวัลตอบแทนที่เป็นเงินเอาไว้อ่างสูง บางคนชอบทำงานที่เป็นงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบสูง เพราะมีค่านิยมสูงเกี่ยวกับรางวัลตอบแทนที่เป็นผลสำเร็จ

ทฤษฎีของ Vroom ไม่ได้ให้เทคนิควิธีการและข้อสรุปโดยตรงแก่นักปฏิบัติการ แต่แนวความคิดนี้ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจถึงกระบวนการจูงใจที่สลับซับซ้อนได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการวิเคราะห์หนี้ และบ่งชี้ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง การจูงใจของผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในการจูงใจกับเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรได้กว้างขึ้น

## 2.6 ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของ Adams (Adams's Equity Theory)

ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของ เจ.สเตซี่ อัดัมส์ (J. Stacy Adams) เป็นทฤษฎีการจูงใจโดยถือเกณฑ์ความคิดที่ว่า บุคคลต้องการความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวว่าบุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของตนเอง เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษา และความสามารถ กับผลลัพธ์ของตนเอง เช่น ระดับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง และปัจจัยอื่นๆ กับบุคคลอื่น (Rue and Byars, p.44 อ้างถึงใน ประวิทย์ ทิมครองธรรม, 2548, หน้า 44)

J. Stacy Adams กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ (Felt Negative Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น เมื่อนั้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความเสมอภาคอีกครั้งดังต่อไปนี้

2.6.1 การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) ในการทำงาน เช่น การลดความพยายามในการทำงาน

2.6.2 การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ (Output) หรือรางวัลที่ได้รับ

2.6.3 การออกจากงาน การออกจากสถานการณื หรือการเลิกพฤติกรรม

2.6.4 การเลือกกลุ่มอ้างอิงที่แตกต่างกัน เช่น เปรียบเทียบตัวเองกับเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน

2.6.5 บิดเบือนการรับรู้ของตนเอง เช่น การให้เหตุผลว่าความไม่เสมอภาคนั้น เกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้นและจะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.6.6 การบิดเบือนการรับรู้ของบุคคลอื่น เช่น การทำงานร่วมกันเพื่อให้แรงงานยอมรับในการทำงานที่มากขึ้น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคระหว่างการจัดสรรรางวัลและผลกระทบต่อผู้รับ ซึ่งผู้นำจะต้องรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม หรือความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมภายหลังจากการ



เปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ คือ

- (1) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต
- (2) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป
- (3) ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความเสมอภาค เขาจะทำงานมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนหรือคาดหวังรางวัลที่ได้รับเกินจริงทำให้บุคลากรอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในบางครั้ง อย่างไรก็ตามความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคนี้จะมีผลต่อปฏิริยาบางประการ ตัวอย่างเช่น บุคลากรอาจโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่ยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น

นอกจากนี้ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมจะเกิดขึ้น โดยการตีความของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้รับเกิดการรับรู้ว่าร่วางวัลนั้นพิจารณาผลลัพธ์ของการจูงใจที่แท้จริง 5 ประการ ตามขั้นตอนในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค (Step for Managing the Equity Process) ดังต่อไปนี้

- (1) ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (Equity Comparisons) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงาน
- (2) คาดว่าความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt Negative Inequities) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการให้รางวัล
- (3) การสื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัล
- (4) การสื่อสารถึงการประเมินผลการทำงานซึ่งมีการถือเกณฑ์การให้รางวัล
- (5) การสื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบในสถานการณ์นั้น (ริงส์เวิร์ค ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 95-96)

## 2.7 ทฤษฎีการพัฒนางาน (Douglas McGregor)

Douglas McGregor เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียง เป็นนักจิตวิทยาสังคมที่คิดทฤษฎีแรงจูงใจ โดยมุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของคนทำงานและรูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชา ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวเกี่ยวข้องกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ได้แก่ ทฤษฎี X และ

ทฤษฎี Y โดยเขียนไว้ในหนังสือ The Human Side of The Enterprise ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นรายละเอียด ดังนี้ (จิราภัทร์ เครือไชย, 2548, หน้า 5)

2.7.1 ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยดั้งเดิม โดยมองคนไปในทางเดียวไม่ได้ เช่น ขี้เกียจทำงาน หลีกเลียงงาน ไม่สนใจทำงาน อยากได้เงิน อยากสบาย เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะต้องมีการลงโทษ และมีกฎระเบียบควบคุมพฤติกรรมอย่างเคร่งครัด

2.7.2 ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยใหม่ มองคนในทางที่ดี เช่น ทำงานหนักให้บรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบ มีความสนใจงานเต็มใจ ทำงาน มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง เป็นต้น

ทฤษฎีของ McGregor ได้เสนอว่าทฤษฎี Y นั้นจะเหมาะสมกับแนวทางในการพัฒนารูปแบบความคิดเชิงการจัดการ (Management Thinking) ความสำคัญของทฤษฎี Y จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพทางความคิดของคนโดยเฉพาะคนเก่งหรือบุคลากรดาวเด่นในองค์กร บุคลากรเหล่านี้จะอุทิศตนทำงานหนักให้กับองค์กรเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในขณะเดียวกันบุคลากรดาวเด่นเหล่านี้จะมีความต้องการโอกาส มีความปรารถนาให้เป้าหมายของตนเองประสบความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกัน

### **แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน**

#### **ลักษณะและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน**

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปงาน และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ลูกจ้างที่ทำงานให้แก่องค์กร

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ ความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

ค่าตอบแทน			
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน		ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	
ทางตรง	ทางอ้อม	งาน	สภาพแวดล้อมของงาน
-ค่าจ้าง	ค่าประกันสุขภาพและชีวิต	งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทาย	นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
เงินเดือน	ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม	ความรับผิดชอบ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง	การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมงาน
-โบนัส	เงินช่วยเหลือการศึกษา การลาโดยได้รับค่าจ้าง	การยกย่องยอมรับความภาคภูมิใจในงาน	การมีส่วนร่วมงาน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย
-ค่านายหน้า	ฯลฯ	ฯลฯ	ฯลฯ

ตารางที่ 2-2 แสดงส่วนประกอบของค่าตอบแทน

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการคือ

1. ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำในองค์กรเดียวกัน งานที่เหมือนกันต้องจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน การพิจารณาความเสมอภาคภายในองค์กรอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การประเมิน

ค่างาน และการจำแนกตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

2. การแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องสามารถแข่งขันกับภายนอกได้ โดยพิจารณากำหนดค่าตอบแทนจากข้อมูลค่าตอบแทนในตลาดแรงงานที่สำรวจได้

3. ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง (Employee Contributions) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ยุติธรรมแก่ลูกจ้างตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างปฏิบัติได้ ตลอดจนการกำหนดอัตราค่าจ้างจูงใจ

การบริหารค่าตอบแทน จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับพิจารณาปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้ แล้วกำหนดส่วนประสมของค่าตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมต่อไป บทบาทองค์ประกอบของแบบจำลองการบริหารค่าตอบแทนประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. นโยบายค่าตอบแทน
2. เทคนิคค่าตอบแทน
3. วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน
4. การบริหาร

นโยบายค่าตอบแทนที่สำคัญ ได้แก่ ความเสมอภาคภายใน การแข่งขันกับภายนอกและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับเทคนิคหรือวิธีการในการดำเนินงานด้านค่าตอบแทนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแต่ละด้าน เช่น นโยบายความเสมอภาคภายใน เทคนิคที่ตอบสนองนโยบายนี้ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่งงาน เป็นต้น นโยบายค่าตอบแทน และเทคนิคค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทน ประกอบด้วย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การสื่อสาร และการประเมินผลเกี่ยวกับค่าตอบแทน

**วัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทนมี 4 ประการคือ**

1. เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ดังนั้น ฝ่ายนายจ้างจำเป็นต้องหาวิธีที่จะชักจูงและให้กำลังใจแก่ลูกจ้างในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเขาอย่างเต็มความสามารถและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของเขาด้วย สามารถกำหนดเป็นตัวเงินและไม่เป็น

ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน ในกรณีที่กิจการอยู่ในสภาพที่มีการแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ภายในระบบเศรษฐกิจ การพิจารณาควบคุมต้นทุนของกิจการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อกิจการ เพราะกำไรสุทธิของกิจการจะมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่ากิจการสามารถควบคุมต้นทุนได้ดีเพียงใด และในบรรดาต้นทุนต่าง ๆ ของกิจการต้นทุนที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างเป็นต้นทุนที่มีจำนวนสูงมากอย่างหนึ่ง ดังนั้น จึงต้องมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างอย่างเหมาะสม และเพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป

3. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้น ในการบริหารค่าตอบแทนจะมีขั้นตอนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะเป็นฐานสำหรับการพิจารณาว่าจ้างลูกจ้างเข้ามาปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และเป็นสิ่งที่จะสื่อสารให้ลูกจ้างเข้าใจถึงหน้าที่ของตน เพื่อปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง และเป็นประโยชน์แก่กิจการรวมทั้งเป็นฐานสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งและค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานดีมีความชอบด้วย

4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เพราะหากการบริหารค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างอย่างเป็นธรรมสำหรับการทำงานของลูกจ้างย่อมก่อให้เกิดความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย การทำงานก็เป็นไปอย่างราบรื่น แต่หากไม่พอใจลูกจ้างอาจนัดหยุดงานได้ สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลเสียต่อนายจ้างทั้งในด้านการผลิต การบริหารและชื่อเสียงขององค์กร

### ความเป็นมาของการบริหารค่าตอบแทน

ความรู้ของการบริหารค่าตอบแทนได้มีการสั่งสมมาจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอดีต ควรต้องมีการศึกษาประวัติศาสตร์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

การบริหารค่าตอบแทน แบ่งได้อย่างชัดเจน 3 ยุค คือ

1. ยุคแรกเริ่มก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนระบบทาส (Slavery) มาเป็นระบบข้าแผ่นดิน (Serfdom) แล้ว

เข้าสู่ยุคประชาธิปไตย ทำให้ระบบทาสและข้าแผ่นดินสูญสลายลงไป ในด้านแรงงานผู้ใช้แรงงานก็ได้รับอิสระมากขึ้น และได้กลายมาเป็นกลุ่มอาชีพ (Craft guilds) และกลุ่มพ่อค้า (Merchant guilds) รายได้ของกลุ่มเหล่านี้จะมีมากขึ้น มีการมุ่งหวังกำไรจากการลงทุน ค่าตอบแทนหลักที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานคือ ค่าจ้าง ค่าจ้างในสมัยนี้เป็นไปตามทฤษฎีค่าจ้างพอประทังชีพได้เท่านั้น

ในตอนปลายๆ ของยุคแรกเริ่มนี้เป็นช่วงที่มีผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เกิดขึ้น พวกนี้จะเป็นนักลงทุนและมีการนำเอาเครื่องจักรเครื่องมืออย่างง่าย ซึ่งมีลักษณะที่เรียกว่าเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือน (The cottage-trade system) การจ่ายค่าจ้าง เป็นการจ่ายตามจำนวนผลผลิต ที่ผลิตได้เป็นรายชิ้น (Piece-rate) ปัจจุบันยังมีอยู่ในชนบทบางประเทศเช่น เยอรมัน สวิสเซอร์แลนด์ ไทย

2. ยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงสงครามโลกครั้งที่สอง มีการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมแยกออกจากบ้าน แต่กลุ่มช่างอาชีพก็อยู่ได้ไม่นานในที่สุดก็สลายตัวไป การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในระยะนี้คือ

2.1 ตลาดขยายตัวกว้างขวางมากขึ้น

2.2 มีการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคนมากขึ้น เพื่อผลิตสินค้าได้ปริมาณเพิ่มขึ้น ปัญหาการผลิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเป็นปัญหาด้านเทคโนโลยีมากขึ้น

2.3 การเป็นเจ้าของงานเป็นไปได้ยากเพราะต้องมีทุนมาก

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของงานกับลูกจ้างห่างเหินกันมากขึ้น ขาดความเป็นกันเอง

2.5 เกิดมีการตั้งสหภาพแรงงาน และองค์การของลูกจ้างขึ้น เพื่อเจรจาต่อรองกับนายจ้าง

2.6 นายจ้างพยายามใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะดึงดูดและชักจูงลูกจ้างให้ทำงานกับองค์การอย่างเต็มใจ เริ่มมีสวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

3. ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงปัจจุบัน

ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมากที่สุด เพราะในช่วงนี้เป็นช่วงที่มีเหตุการณ์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวิธีปฏิบัติในการบริหารอย่างเป็นระบบมากขึ้น

ช่วงปีแรก ๆ หลังสงครามโลกครั้งที่สองมีการนัดหยุดงานบ่อย ก่อให้เกิดความสูญเสียต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม จึงมีการปรับปรุงในช่วงนี้เอง ทำให้มีการนำเอาหลักการเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจการกำหนดอัตราค่าจ้างตามระบบคุณธรรม การประเมินค่างาน ซึ่งเป็นหลักการที่ได้มีการศึกษารวบรวมไว้ก่อนยุคนี้มาใช้อย่างเป็นระบบในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนทั่ว ๆ ไป

สำหรับในประเทศไทย ได้มีขึ้นในสมัย ร.5 กำหนดให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนขึ้นเป็นครั้งแรก ก่อน พ.ศ. 2475 ที่มีอยู่มักอยู่ในรัฐวิสาหกิจของรัฐก็จะได้รับเงินเดือนตามที่รัฐกำหนด ส่วนในธุรกิจเอกชนโดยทั่วไปกรรมกรเป็นคนจีนทั้งนี้เพราะค่าแรงคนจีนต่ำ และนายจ้างก็สบายใจกว่าในการจ้างเพราะสามารถดูค่าว่ากล่าวได้ ส่วนคนไทยนายจ้างดูค่าไม่ได้ กรรมกรทั่วไปค่าแรงเดือนละ 15 บาท เมื่อเปลี่ยนแปลงการปกครองแล้วได้มีการปรับค่าจ้างขึ้นเป็น 20 บาท

### หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

#### 1. กำหนดค่าตอบแทนให้พอที่คนงานสามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้

การกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะนี้ต้องอาศัยการพิจารณาถึงระดับค่าครองชีพโดยทั่ว ๆ ไป ของคนประกอบด้วย นอกจากนี้แล้วยังอาจต้องคำนึงถึงจำนวนคนที่จะต้องเลี้ยงดูในครอบครัวด้วย การกำหนดค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำในประเทศไทยฉบับแรก ได้กำหนดอัตราค่าจ้างเลี้ยงตนเองและครอบครัวอีก 2 คน ปัจจุบันได้มีการแก้ไขต่อๆ มาเพื่อให้ได้ค่าแรงตามอัตราภาพ เป็นหลักการที่กำหนดยาก เป็นเพียงหลักการพื้นฐานอย่างกว้างๆ เท่านั้น

#### 2. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม

หลักการนี้ สามารถใช้กับทั้งชายและหญิงได้ แต่ปัญหาอยู่ที่ การประเมินคุณค่าของงานที่จะใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดระดับค่าตอบแทนแบบนี้มีความเป็นธรรมมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานด้วย กล่าวคือ ถ้าแรงงานในอุตสาหกรรมใดขาดแคลนมากก็ย่อมจะทำให้้อตราค่าตอบแทนสูงต่างจากอุตสาหกรรมที่มีแรงงานมาก ล้นงานก็ทำให้อตราค่าตอบแทนต่ำได้

#### 3. การกำหนดค่าตอบแทน

เป็นต้นทุนที่นายจ้างต้องจ่ายให้กับแรงงานที่มาช่วยในการผลิต หากอัตราค่าตอบแทน

ต้นทุนการผลิตที่สูงซึ่งจะมีผลทำให้กำไรที่นายจ้างควรจะได้ลดลงไป หากกำไรน้อย ฝ่ายนายจ้างก็จะขาดการจูงใจ การลงทุนขยายกิจการ นี้เองเป็นเหตุผลบางประการที่ทำให้อัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นไปอย่างเชื่องช้าในองค์กรบางแห่ง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

Adams (1965 อ้างถึงใน Muchinsky, 1990: 351) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจบุคลากรโดยอาศัยหลักการ การเปรียบเทียบทางสังคม Adams ได้สรุปหลักสำคัญของทฤษฎีความยุติธรรมไว้ 4 อย่าง 1) เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานของการรับรู้ บุคคลรับรู้ตัวเขาเองโดยเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ 2) บุคคลเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น 3) คุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน (Input) เช่น การศึกษา สติปัญญา ประสบการณ์ ทักษะ ความอาวุโส ระดับความพยายาม สุขภาพ เป็นต้น 4) ผลกำไรที่บุคคลได้รับจากการทำงานเราเรียกว่าผลตอบแทน (Outcome) เช่น การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สภาพการทำงาน สัญลักษณ์ที่แสดงถึงสถานะซึ่งเป็นปัจจัยที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่ได้รับจากการจ้างงาน

Gilliland และ Langdon (1998 อ้างถึงในชูชัย, 2543: 45-46) ได้กล่าวถึงการจำแนกองค์ประกอบที่สำคัญของความยุติธรรมในองค์กรเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ หมายถึง บุคคลรู้สึกที่ได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจจากการประเมินตัดสิน โดยความรู้สึกว่าความยุติธรรมเกิดจากการเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับผลที่คาดหวัง หากผลที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวัง ก็จะรู้สึกที่ไม่ได้รับความยุติธรรม

2. ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการตัดสินประเมินซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้รับการประเมินมีโอกาสได้ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในการตัดสินนั้นหรือไม่ นอกจากนั้นยังพิจารณาจากความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติ และกระบวนการตัดสินที่ไม่มีความลำเอียง

3. ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล หมายถึง การปฏิบัติต่อบุคคลระหว่างการประเมินและการสื่อสารให้ทราบถึงผลการประเมิน เน้นที่ความซื่อสัตย์ จรรยาบรรณ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการติดต่อสื่อสาร โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับและการสื่อสารจะต้องมีทั้งความทันต่อเหตุการณ์และความเพียงพอของข้อมูล



George และ Jones (1999: 206) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice Theory) ไว้ว่า เป็นทฤษฎีความเท่าเทียมที่เน้นความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการจูงใจบุคคล และเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจที่จะให้ผลตอบแทน โดยไม่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนที่แท้จริง กระบวนการตัดสินใจอย่างแน่นอนว่าระดับผลการทำงานอย่างไรที่มีคุณค่า ความไม่พอใจหรือข้อโต้แย้งจะได้รับการจัดการอย่างไร ทฤษฎีนี้จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นเมื่อเขารับรู้ถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจจ่ายผลตอบแทนว่าเป็นไปอย่างยุติธรรม ทฤษฎีการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีสองปัจจัยสำคัญในการกำหนดการรับรู้ความยุติธรรมเชิงกระบวนการของบุคลากร

ปัจจัยที่ 1 คือ การปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร นั่นคือ บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างไร โดยผู้จ่ายผลตอบแทน โดยปกติคือผู้จัดการหรือหัวหน้างาน สิ่งที่สำคัญคือจะต้องให้ความยุติธรรมให้ความเอื้อเฟื้อ ต้องให้ความเคารพในสิทธิและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และให้บุคลากรสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับว่าเขาจะต้องทำอะไร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่จะอนุญาตให้บุคลากรเสนอมุมมองความคิดเห็นของตนเอง และแง่มุมมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ

ปัจจัยที่ 2 คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ คือ การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานอธิบายถึงการตัดสินใจของเขาที่มีต่อบุคลากร เช่น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานสามารถอธิบายให้พนักงานได้เข้าใจว่า ตนเองได้ทำการประเมินคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานอย่างไร ตัวอย่างเช่น ใช้คุณลักษณะในเรื่องเวลาที่ใช้ในการทำงาน ความพยายาม การศึกษา และประสบการณ์ที่มีมาก่อน ผู้จัดการหรือหัวหน้างานได้ทำการประเมินผลการทำงานอย่างไร และเขาตัดสินใจที่จะจ่ายผลตอบแทนอย่างไรให้กับบุคลากรแต่ละคน เช่น การเลื่อนขั้น

Greenberg และ Baron (2000: 142-147 อ้างถึงใน โสภมสุดา เล็กอุดากร, 2547) ได้ศึกษาแนวคิดในเรื่องความยุติธรรมในองค์กรซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับบุคคล โดยมีเรื่องสังคมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดในเรื่องความยุติธรรมในองค์กร มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการที่บุคลากรใช้การเปรียบเทียบทางสังคม (Social Comparison) ก็คือการที่บุคคลเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น ๆ หรือกับมาตรฐานที่เหนือกว่าตน Greenberg และ Baron ได้

อธิบายถึงองค์ประกอบหลักของการรับรู้ความยุติธรรมไว้เป็นสองด้านคือ แนวทางแรกอาศัยทฤษฎีความยุติธรรมของ Adam (1965) โดยให้ความสำคัญไปที่การที่องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีในการจ่ายผลตอบแทน แนวทางที่สองความยุติธรรมด้านกระบวนการให้ความสำคัญไปที่กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจที่จะกำหนดผลตอบแทนสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังแสดงในภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 รูปแบบของความยุติธรรมในองค์กร

ที่มา: Greenberg และ Baron, 2000

ในการศึกษาเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ดังนี้

1. การจ่ายผลตอบแทนที่เน้นทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) หรือความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ของ Adam สิ่งสำคัญขององค์ประกอบในด้านนี้ คือ บุคลากรจะมีแรงจูงใจก็ต่อเมื่อได้รับความยุติธรรม (Fair) หรือความเท่าเทียม (Equitable) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และหลีกเลี่ยงความสัมพันธ์ที่ไม่ยุติธรรม (Unfair) หรือไม่เท่าเทียม (Inequitable)

ทฤษฎีความยุติธรรม กล่าวถึงการที่บุคลากรเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปร 2 ตัว คือ ผลตอบแทน(Outcome)และคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน(Input) ผลตอบแทนคือ สิ่งที่บุคคลได้รับจากการทำงาน รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทน ค่าตอบแทนพิเศษ และสิทธิพิเศษ ส่วนคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น จำนวนเวลาที่ใช้ในการทำงานของบุคลากร ความพยายามที่ใช้ในการทำงาน จำนวนผลผลิตที่ได้ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่สำคัญที่บุคลากรใช้ในการทำงาน ทฤษฎีความยุติธรรมจะเกี่ยวกับผลตอบแทน และคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน เป็นสิ่งที่

บุคคลารับรู้เปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นในบางครั้งบุคคลอาจไม่เห็นด้วยกับการกำหนดการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงาน

ทฤษฎีความยุติธรรม เน้นเรื่องการที่บุคคลารับรู้เปรียบเทียบกับผลตอบแทนของตนเองกับคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆ และนำมาพิจารณาตัดสินความยุติธรรม โดยความสัมพันธ์ในการเปรียบเทียบจะอยู่ในรูปของอัตราส่วน (Ratio) ระหว่างผลตอบแทนกับคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานของบุคคลอื่น โดยอาจจะเป็นใครก็ได้ในกลุ่มหรือบุคคลารคนอื่นๆ ในองค์กร หรืออาจเป็นบุคคลที่ทำงานในสายอาชีพเดียวกัน หรืออาจเปรียบเทียบกับตนเองในช่วงเวลาก่อนหน้านี้ การเปรียบเทียบมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันคือ ความไม่ยุติธรรมที่เกิดจากการได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า ความไม่ยุติธรรมที่เกิดจากการได้รับค่าตอบแทนที่น้อยกว่า และความยุติธรรมที่ได้รับจากการจ่ายค่าตอบแทน

โดยพิจารณาจากตัวอย่างดังต่อไปนี้ (โสมสุดา เล็กอุดากร, 2547) Jack และ Ray ทำงานอยู่ในสายการผลิต ทั้งคู่เป็นชายทำงานในลักษณะเดียวกัน มีประสบการณ์เท่ากัน การฝึกอบรม และระดับการศึกษาเท่าๆ กัน ทั้งคู่ทำงานที่มีความยาก รวมทั้งใช้เวลาในการทำงานพอๆ กัน คุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานของทั้งคู่มีความเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม Jack ได้รับเงินเดือนเป็นเงิน 500 เหรียญดอลลาร์สหรัฐต่อสัปดาห์ แต่ Ray ได้เพียง 350 เหรียญดอลลาร์สหรัฐต่อสัปดาห์ ในกรณีเช่นนี้ Jack มีอัตราส่วนของผลตอบแทนต่อคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานสูงกว่า Ray ดังนั้น Jack จึงเกิดสภาวะที่เรียกว่า ความไม่ยุติธรรมในการจ่ายที่มากกว่า (Overpayment Inequity) ในส่วนของ Ray จะเกิดสภาวะที่เรียกว่า ความไม่ยุติธรรมในการจ่ายที่ต่ำกว่า (Underpayment Inequity) ตามทฤษฎีความยุติธรรมเมื่อ Jack ตระหนักว่าตนได้รับการจ่ายที่มากกว่า ในสภาวะที่คุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานของทั้งคู่เท่ากัน ในงานที่มีลักษณะเหมือนกัน จะทำให้ Jack รู้สึกถึงผลจากการที่เขาได้รับการจ่ายผลตอบแทนที่เหนือกว่า ในทางตรงกันข้าม Ray ตระหนักว่าเขาได้รับการจ่ายผลตอบแทนในสัดส่วนที่น้อยกว่าในคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานเท่าๆ กัน ในงานที่เหมือนกัน ทำให้เขาเกิดความรู้สึกละอายหรือโกรธ เป็นอารมณ์ทางลบของบุคคลที่จะจงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทั้งคู่จะพยายามสร้างให้เกิดสภาวะที่เรียกว่าการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรม ในอัตราส่วนของผลตอบแทนกับคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานให้เท่าเทียมกัน ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ

บุคลากรสามารถที่จะเปลี่ยนสถานะที่ไม่ยุติธรรมเหล่านี้ไปสู่สถานะที่ยุติธรรมได้ ทฤษฎีความยุติธรรมเสนอว่า เป็นไปได้หลายแนวทาง โดยปกติบุคลากรที่ได้รับผลตอบแทนที่ต่ำกว่า อาจจะลดคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานหรือเพิ่มผลตอบแทนของตน ตัวอย่างเช่น Ray ที่อยู่ในสถานะการได้รับผลตอบแทนที่น้อยกว่า อาจจะพยายามใช้คุณลักษณะในการทำงานให้น้อยลงในการทำงาน โดยการทำงานด้วยความเฉื่อยชา มาถึงที่ทำงานช้า เลิกงานเร็วใช้เวลาพักนานกว่าปกติ ทำงานน้อยลงหรือทำงานให้มีคุณภาพที่ต่ำลง ในกรณีที่รุนแรง Ray อาจจะลาออกจากงาน หรือเขาอาจจะพยายามเพิ่มผลตอบแทน เช่น ขอให้มีการเพิ่มเงิน หรือขโมยทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร อาทิเช่น อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานหรืออุปกรณ์ภายในที่ทำงาน

ในทางตรงกันข้าม การที่ Jack อยู่ในสถานะที่ได้รับผลตอบแทนในสัดส่วนที่มากกว่าอาจทำให้เขาปฏิบัติโดยพยายามเพิ่มคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน หรือพยายามลดผลตอบแทนที่ตนเองได้รับให้น้อยลง ตัวอย่างเช่น Jack อาจจะพยายามทำงานให้มากขึ้น เพิ่มเวลาทำงานให้มากขึ้นหรือพยายามสร้างสิ่งที่ดีๆ ต่อบริษัท หรืออาจจะลดผลตอบแทนที่ตนเองได้รับให้น้อยลง โดยเมื่อบริษัทเสนอสิทธิพิเศษต่าง ๆ โดยที่ Jack จะไม่ขอรับสิทธิพิเศษเหล่านั้น สิ่งเหล่านี้คือ พฤติกรรมที่เกิดจากสถานะการรับรู้ความไม่ยุติธรรม เป็นการที่บุคลากรพยายามที่จะเปลี่ยนสถานะความไม่ยุติธรรมไปสู่ความยุติธรรม ดังแสดงในตารางที่ 2-3

รูปแบบการรับรู้ ความไม่ยุติธรรม	รูปแบบในการตอบสนอง (Type of Reaction)	
	การแสดงพฤติกรรม (คุณสมบัตินี้แสดงอะไรได้บ้าง)	ด้านจิตใจ (คุณสมบัตินี้คิดอะไรได้บ้าง)
1. ผลตอบแทนที่ได้รับมี สัดส่วนที่สูงกว่า	1. เพิ่มคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน เช่น ทำงานให้มากขึ้น หรือลดผลตอบแทนให้น้อยลง	1. ทำให้ตนเองเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน เช่น กระบวนการให้เหตุผลว่าตนทำงานหนักกว่าคนอื่นๆ สมควรที่จะได้รับการจ่ายผลตอบแทนที่มากกว่า

รูปแบบการรับรู้ ความไม่ยุติธรรม	รูปแบบในการตอบสนอง (Type of Reaction)	
	การแสดงพฤติกรรม (คุณสามารถแสดงอะไรได้บ้าง)	ด้านจิตใจ (คุณสามารถคิดอะไรได้บ้าง)
2. ผลตอบแทนที่ได้รับมี สัดส่วนที่ต่ำกว่า	2. ลดคุณลักษณะที่ในการทำงาน เช่น ลดความพยายาม หรือเพิ่ม ผลตอบแทนของตน เช่น การ เรียกร้องค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น	2. ทำให้ตนเองเชื่อว่า คุณลักษณะที่ บุคคลอื่นใช้ในการทำงานมีมากกว่าตน เช่น กระบวนการให้เหตุผล เมื่อ เปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่นๆ จริงๆ แล้วบุคลากรคนนั้นมีคุณลักษณะ ที่ใช้ในการทำงานสูงกว่าตนเอง และ สมควรที่จะได้รับการจ่ายผลตอบแทน ที่มากกว่า

ตารางที่ 2-3 รูปแบบในการตอบสนองของบุคลากรเมื่อรับรู้ความไม่ยุติธรรม

ที่มา: Greenberg และ Baron, 2000: 145

อย่างไรก็ตามบุคคลอาจจะไม่เต็มใจที่จะทำบางสิ่งที่มีความสำคัญเพื่อตอบสนองต่อความไม่ยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคคลอาจไม่เต็มใจที่จะเข้มงวดในเรื่องผลผลิต เพราะกลัวว่าจะเสียเวลาหรือเกิดความไม่สะดวกสบาย เมื่อหัวหน้าถามถึงผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือบุคคลอาจแก้ปัญหาความไม่ยุติธรรม โดยอาจไม่เปลี่ยนพฤติกรรม แต่บุคคลอาจเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ เพราะว่า ทฤษฎีความยุติธรรมเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมหรือความไม่ยุติธรรม โดยการคาดหวังว่าสถานะความไม่ยุติธรรมอาจจะลดลงโดยใช้วิธีการคิด ตัวอย่างเช่น บุคคลที่ได้รับการจ่ายในสัดส่วนที่ต่ำกว่าอาจจะให้เหตุผลว่าจริงๆ แล้วคุณลักษณะของบุคคลอื่นที่ใช้ในการทำงานมีมากกว่าตน ดังนั้นจึงจงใจให้ตนเองเชื่อว่าผลตอบแทนที่คนอื่นได้มากกว่าตนนั้นมีความยุติธรรมแล้ว เช่นเดียวกับบุคคลที่ได้รับการจ่ายในสัดส่วนที่สูงกว่าจะจงใจให้ตนเองเชื่อว่าตนมีคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานมากกว่าคนอื่นๆ ดังนั้นสมควรที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า การเปลี่ยนแปลงการมองจะทำให้บุคคลยอมรับในสถานการณ์ที่ไม่ยุติธรรมให้เกิดเป็นความ

ยุติธรรมได้ ดังนั้นจึงเป็นการลดความเครียดที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ยุติธรรม

เมื่อบุคลากรอยู่ในสภาวะที่เกิดความไม่ยุติธรรม บุคลากรอาจปรับแก้ด้วยวิธีง่ายๆ โดยการเปลี่ยนความคิดของตนเองในเหตุการณ์นั้น ๆ ตัวอย่างเช่น บุคลากรที่ได้รับการจ่ายผลตอบแทนที่น้อยกว่าอาจให้เหตุผลว่า คุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานของบุคคลอื่น มีมากกว่าตนเอง เช่น “ฉันคิดว่าจริงๆ แล้วเขาอาจมีคุณลักษณะในการทำงานมากกว่าที่ฉันมีอยู่” ดังนั้นการทำให้ตนเองเชื่อว่า ผลตอบแทนที่ตนได้รับสูงกว่า การเปลี่ยนความคิดเช่นนี้จะช่วยทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกยุติธรรม ในลักษณะเดียวกัน บุคลากรที่ได้รับการตอบแทนที่สูงกว่าจะจงใจให้ตนเองเชื่อว่าบุคลากรคนอื่นๆ ได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าเช่นกัน ดังนั้นเขายอมรับในสิ่งที่เขาได้รับการจ่ายที่สูงกว่า อาจกล่าวได้ว่าบุคคลจะเปลี่ยนการรับรู้ความไม่ยุติธรรมมาสู่การรับรู้ความยุติธรรม ดังนั้นวิธีการดังกล่าวเป็นสิ่งที่ช่วยลดความเครียดได้อย่างดี สำหรับบุคคลที่รู้สึกว่าไม่ได้รับความเท่าเทียม เหตุการณ์หลายๆ อย่างเสนอว่า บุคคลจะจงใจตนเอง ด้วยการปรับแก้ความรู้สึกไม่ยุติธรรมในการทำงานเท่าที่จะตอบสนองได้ ตามที่ทฤษฎีความยุติธรรมกล่าวข้างต้น ตัวอย่างเช่น นักบาสเก็ตบอลผู้ที่ได้รับผลตอบแทนในสัดส่วนที่ต่ำกว่า หรือผู้ที่ได้รับการจ่ายน้อยกว่าคนอื่นๆ และมีผลการทำงานดีเท่าๆ กัน มีระดับการทำคะแนนน้อยกว่าผู้ที่รับรู้ว่าการจ่ายอย่างยุติธรรม อาจกล่าวได้ว่า การแบ่งรางวัลอย่างยุติธรรมบางครั้ง อาจเป็นผลมาจากการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรคนหนึ่งมากกว่าคนอื่นๆ

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ เริ่มจากแนวคิดในเชิงกฎหมายเป็นความเข้าใจที่ว่าผลตอบแทนในกระบวนการพิจารณาจะมีความยุติธรรม กระบวนการที่ใช้ในการพิจารณา เช่น กฎเกณฑ์ที่คำนึงถึงเหตุการณ์แวดล้อมจะต้องยุติธรรม โดยเฉพาะเมื่อผู้เชี่ยวชาญในด้านพฤติกรรมองค์กรมีแนวคิดพื้นฐานคล้ายๆ กัน ได้ใช้ในการตัดสินใจการทำงาน

ความยุติธรรมด้านกระบวนการ คือ การรับรู้ความยุติธรรมของกระบวนการเกี่ยวกับการตัดสินใจในองค์กร หรือเป็นการรับรู้ความยุติธรรมที่คำนึงถึงความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทน โดยทั่วไปแล้วบุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างยุติธรรม และพวกเขาจะจงใจให้บุคลากรคนอื่นๆ ยอมรับในการตัดสินใจที่ยุติธรรม เหตุผล

ง่าย ๆ คือ เป็นประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรและองค์กรด้วย เมื่อองค์การคิดที่จะให้เกิดความยุติธรรมใน  
ด้านกระบวนการ

Greenberg และ Baron (2000: 147) ยังได้กล่าวว่า ได้มีนักวิจัยอื่นๆ อีกหลายท่าน ได้จำแนก  
ความยุติธรรมด้านกระบวนการออกเป็น 2 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรก คือ ด้านโครงสร้างเป็น  
การรับรู้ความยุติธรรมที่ขึ้นอยู่กับโครงสร้างที่ใช้ในการตัดสินใจ และองค์ประกอบที่สอง คือ  
ด้านสังคม เป็นการรับรู้ความยุติธรรมที่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติในขณะ  
ตัดสินใจมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความยุติธรรมด้านโครงสร้าง (The Structural Side of Procedural Justice) เกี่ยวข้องกับ  
กระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในการทำงานที่จำเป็นต่อบุคลากร โดยพิจารณาถึงความ  
ยุติธรรม สิ่งสำคัญที่ควรตระหนัก คือ หัวหน้าจะไม่พูดว่า อะไรที่ทำให้ตัดสินใจทำเช่นนั้นแต่จะพูด  
เกี่ยวกับว่า กระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นได้อย่างไร สิ่งที่จะช่วยให้องค์การเกิดการตัดสินใจที่ยุติธรรม  
มีดังนี้

2.1.1 ใ้บุคลากรสามารถถามได้ว่า กระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการ  
ทำงานเกิดขึ้นได้อย่างไร ในเรื่องการแสดงความคิดเห็น ใ้บุคลากรสามารถพูดถึงกระบวนการใน  
การตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ตัวอย่างเช่น บุคคล  
เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากขึ้น ก็ต่อเมื่อตนเองมีโอกาสนในการให้  
ข้อมูลการพิจารณาผลงาน ต้องคำนึงถึงผลการทำงานของบุคคลมากกว่าสิ่งที่บุคคลทำ

2.1.2 ใ้บุคลากรมีโอกาสแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาดให้เกิดความถูกต้องการตัดสินใจของ  
องค์กรควรพยายามใ้โอกาสบุคลากรทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน

2.1.3 การใช้หลักเกณฑ์และนโยบายที่สอดคล้องกัน เช่น องค์กรมีนโยบายใ้บุคลากร  
สามารถเลือกวันหยุดพักผ่อนได้ บุคลากรผู้มีอาวุโสสูงสุดจะเป็นผู้เลือกเป็นลำดับแรกและเวลาที่  
เหลือจากการเลือกสำหรับบุคลากรบางคน นโยบายขององค์กรอาจจะยุติธรรมสำหรับบางคน แต่  
องค์กรไม่มีความยุติธรรม ถ้าเพียงใ้คนบางนโยบายกับคนบางคน และไม่ใ้กับคนอื่นๆ ก่อนข้างชัดเจน  
ว่า ความสอดคล้องของหลักเกณฑ์ที่ใ้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความยุติธรรมด้านกระบวนการ

2.1.4 การตัดสินใจอย่างเป็นแบบแผนไม่มีอคติ สำหรับการตัดสินใจขององค์กรจะต้อง  
พิจารณาถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการ ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจจะต้องไม่มีอคติ ตัวอย่างเช่น

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีทัศนคติในทางลบต่อชนกลุ่มน้อย ดังนั้นทำให้เขาปฏิเสธการจ้างคนกลุ่มนั้นเข้าทำงาน

2.2 ความยุติธรรมด้านสังคม (The Social Side of Procedural Justice) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยอธิบายถึงคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่พวกเขาได้รับจากผู้ทำการตัดสินใจ แนวคิดนี้เราอาจเรียกว่าเป็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) ปัจจัยสำคัญสองประการที่นำมาสู่การรับรู้ความยุติธรรมในการปฏิบัติระหว่างบุคคล คือ ปัจจัยแรกการรับรู้ความยุติธรรมในกระบวนการข้อมูลข่าวสาร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ปัจจัยที่สองการรับรู้ความยุติธรรมเกี่ยวกับความรู้สึกทางสังคม คือการที่บุคคลากรรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจาก หัวหน้าด้วยการให้เกียรติ แสดงถึงความเคารพเมื่อมีการนำเสนอเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การลดเงินเดือนหรือการลดงาน บุคลากรจะตอบสนองอย่างชื่นชมมากกว่า เมื่อผลตอบแทนในทางลบมีการนำเสนอในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ และคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร อาทิเช่น ระดับการรับรู้ความยุติธรรมระหว่างบุคลากรที่ค่อนข้างสูงจะก่อให้เกิดการยอมรับในการต่อต้านการสูญบุหรืในผู้ที่สูญ แม้ว่าผลลัพธ์ที่ออกมาจะค่อนข้างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการตัดเงินเดือนหรือการไล่ออก แม้ว่าบุคคลจะไม่ชอบสิ่งนั้นแต่เขาจะยอมรับสิ่งนั้นมากขึ้น ถ้าการนำเสนอหรือการรณรงค์มีคุณลักษณะเกี่ยวกับการมีความยุติธรรมในการปฏิบัติระหว่างบุคคล

นอกจากนี้แล้ว Greenberg (2002:87 อ้างถึงใน โสภมสุดา เล็กอุดากร, 2547) ยังได้อธิบายเกี่ยวกับการรักษาความยุติธรรมในการทำงานว่า บุคคลจะขัดขืนต่อองค์การเมื่อบุคคลนั้นเชื่อว่าเขาปฏิบัติงานภายใต้ระบบการจ่ายอย่างไม่ยุติธรรม และได้แบ่งแนวทางเรื่องความยุติธรรมออกเป็นสองประเด็น ดังนี้

1. ทฤษฎีความยุติธรรมขององค์การ เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทน (Output) และคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานของบุคลากร (Input) ทฤษฎีความยุติธรรมมีข้อสมมติว่า บุคคลจะได้รับการจูงใจโดยการรักษาความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับคนอื่น ๆ โดยหลีกเลี่ยงความสัมพันธ์ที่ไม่ยุติธรรมหรือความไม่เท่าเทียม การตัดสินใจว่าเกิดความยุติธรรม โดยการที่บุคลากรเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น โดยมีตัวแปรที่สำคัญ 2 ตัว ดังนี้ ตัวแปรแรกคือผลตอบแทน เป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับจากการทำงาน เช่น การจ่าย ผลกำไร



เกียรติยศ และคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน เช่น ทักษะ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรม ความพยายาม อายุ การศึกษา ความภักดีต่อองค์กร ผลการทำงานในอดีตและ ผลการทำงานในปัจจุบัน จำนวนผลผลิต ซึ่งช่วยในการตัดสินใจในรูปของสัดส่วน นั่นคือเป็นความเกี่ยวข้องระหว่างผลตอบแทนและคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน เช่น บุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานบางครั้งอาจไม่เห็นด้วยกับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมขององค์กร ซึ่งถ้าบุคคลที่รับรู้ว่าเขาได้รับผลตอบแทนที่ต่ำกว่าคุณลักษณะที่บุคลากรใช้ในการทำงาน จะส่งผลให้บุคลากรพยายามที่จะลดคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน ( เช่น การทำงานอย่างลวก ๆ มาถึงที่ทำงานช้า การออกจากที่ทำงานเร็ว การใช้เวลาในช่วงพักที่นาน และทำงานน้อยลง หรือทำงานให้มีคุณภาพต่ำลง หรืออาจลาออกจากงาน ) หรือเพิ่มผลตอบแทนให้เพิ่มขึ้น (ตัวอย่างเช่น การถามถึงเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น หรือแม้แต่ความพยายามที่จะขโมยของจากองค์กร) ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากรจะพยายามเพิ่มคุณลักษณะในการทำงาน (ตัวอย่างเช่น การเพิ่มความพยายามทำงานให้มากขึ้นในเวลาทำงานที่เพิ่มขึ้น และพยายามทำสิ่งที่มีประโยชน์ต่อบริษัท) หรืออาจพยายามลดผลตอบแทนให้น้อยลง (ตัวอย่างเช่น บุคลากรไม่ขอรับประโยชน์จากผลกำไร หรือวันพักผ่อนที่บริษัทเสนอ)

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจอย่างยุติธรรมขององค์กร การตัดสินใจที่นำมาสู่ผลตอบแทนเป็นสิ่งที่ช่วยตัดสินใจเป็นอันดับแรกในการทำงาน ถ้าคุณประเมินความยุติธรรมของการตัดสินใจจากกฎ คุณอาจต้องการรู้ว่าคำตัดสินได้มาอย่างไร การรับรู้ของบุคคลว่ามีความยุติธรรมในกระบวนการที่ใช้ตัดสิน เป็นที่รู้กันก็คือ การรับรู้ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ เป็นหลักสำคัญในการทำงาน

นอกจากแนวคิดของ Greenberg และ Baron แล้วยังมีแนวคิดของ Muchinsky ที่มีความใกล้เคียงกันในเรื่องความยุติธรรมในองค์กร โดย Muchinsky (2000: 275-277) ได้แบ่งองค์ประกอบด้านความยุติธรรมในองค์กร ออกเป็นสองด้าน คือ

1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) หมายถึง การรับรู้ถึงความยุติธรรมของเกี่ยวกับผลตอบแทน (Outcome) ที่ได้รับหรือผลสำเร็จ การรับรู้ความยุติธรรมด้าน ผลตอบแทน เป็นสิ่งที่ช่วยทำนายค่านิยม ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นกฎหรือมาตรฐานในการตัดสินความยุติธรรม มีกฎเกณฑ์พื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ในการระบุถึงความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

1.1 กฎของการตอบแทนอย่างยุติธรรม (Equity) ระบุว่า บุคลากรจะรับรู้ถึงรางวัล ซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่บุคลากรทำหรือนำไปใช้ในการทำงาน ในการใช้กฎการตอบแทนอย่างเท่าเทียมกันนั้นต้องตัดสินโดยยึดถือทักษะ ความรู้ ความสามารถ

1.2 กฎของการตอบแทนอย่างเสมอภาค (Equality) ระบุว่า บุคคลควรที่จะมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการได้รับผลตอบแทน หรือรางวัล โดยปราศจากการจำแนก โดยใช้คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความสามารถ

1.3 กฎของการตอบแทนตามความต้องการ (Need) ระบุว่ารางวัลที่จะจ่ายควรยึดที่ความต้องการของบุคคล พิจารณาจากความต้องการได้รับของบุคคลว่า เป็นการรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่ยุติธรรม ดังนั้นกฎเกณฑ์ในการจ่ายผลตอบแทนขึ้นอยู่กับค่านิยม ไม่มีกฎใดถูกหรือผิด สิ่งสำคัญองค์การต้องค้นหาความสอดคล้องกันในเรื่องกฎของการตอบแทนที่ยุติธรรม

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) คือ การรับรู้รูปแบบความยุติธรรมในด้านกระบวนการหรือวิธีการจ่ายผลตอบแทนซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในนโยบายและกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ โดย Folger และ Greenberg (1985, อ้างถึงในMuchinsky, 2000: 277) ได้แบ่งองค์ประกอบของความยุติธรรมด้านกระบวนการไว้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 ให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรในการที่บุคลากรสามารถให้ข้อมูลในกระบวนการทำงาน ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะมีในระดับที่สูงขึ้น เมื่อบุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือสามารถนำเสนอคุณลักษณะในการทำงาน

2.2 ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของกระบวนการ กล่าวคือการรับรู้ความยุติธรรมในด้านกระบวนการมีหน้าที่ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ทำให้บุคลากรพึงพอใจหรือเป็นตัวทำลาย หลักเกณฑ์ด้านกระบวนการเสนอแนะว่า การตัดสินใจควรทำด้วยความถูกต้อง ปราศจากอคติ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และผลตอบแทนสามารถปรับเปลี่ยนได้ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการต้องปฏิบัติโดยให้บุคลากรได้รับรู้ว่าในระหว่างกระบวนการบุคลากรต้องได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติ และสามารถถามถึงข้อสงสัยได้

## วิธีการสร้างความยุติธรรม

Ivancevich (1999: 160) ได้กล่าวถึงวิธีการที่บุคลากรใช้ปรับเปลี่ยนให้เกิดความรู้สึกยุติธรรม โดยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น บุคลากรตัดสินใจว่าเขาจะใช้เวลาหรือความพยายามลดน้อยลง

2. การเปลี่ยนผลตอบแทน ตัวอย่างเช่น บุคลากรอาจทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น ตามแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงานที่บริษัทได้กำหนดไว้

3. การเปลี่ยนทัศนคติ บุคลากรอาจเปลี่ยนทัศนคติ ตัวอย่างเช่น การที่บุคลากรคิดว่า “ฉันใช้เวลาที่เพียงพอและได้รับการสนับสนุนที่ดี”

4. การเปลี่ยนบุคคลอ้างอิง ตัวอย่างเช่น การที่บุคลากรเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน กับผลตอบแทนกับบุคคลอื่นๆ

5. การเปลี่ยนคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน ผลตอบแทนของบุคคลอ้างอิง หรือเพื่อนร่วมงาน

6. การลาออกจากงาน

นอกจากวิธีการที่บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนความรู้สึกให้เกิดความยุติธรรมแล้ว Greenberg และ Baron (2000: 147) ยังได้กล่าวถึงเคล็ดลับสำหรับผู้จัดการหรือหัวหน้างานในการจูงใจให้บุคลากรรู้สึกยุติธรรม โดยใช้ทฤษฎีความยุติธรรม มีความสำคัญในการใช้จูงใจบุคคลดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการจ่ายผลตอบแทนในสัดส่วนที่ต่ำกว่า (Avoid Underpayment) ถ้าองค์การที่พยายามประหยัดเงินโดยลดเงินเดือนบุคลากร อาจพบกับเหตุการณ์ที่ส่งผลเสียต่อบริษัท เช่น บุคลากรขโมยของ มีการใช้เวลาทำงานในแต่ละวันให้น้อยกว่าความเป็นจริง ภายใต้ระบบการจ่ายแบบที่บุคลากรใหม่จะได้รับการจ่ายน้อยกว่าผู้ที่ทำงานเดียวกันแต่เข้ามาทำงานก่อน ในระบบนี้จะมีการพิจารณาว่าไม่มีความยุติธรรมที่สูง โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับการจ่ายที่น้อยกว่า อาทิเช่น บริษัทเครื่องขาย Giant Food Supermarket 2 ใน 3 ของบุคลากรที่ได้รับการจ่ายที่ต่ำกว่าจะลาออกจากงานในระหว่าง 1 ถึง 3 เดือน

2. หลีกเลี่ยงการจ่ายผลตอบแทนในสัดส่วนที่สูงกว่า (Avoid Underpayment) สาเหตุสำคัญก็คือ การจ่ายผลตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ทำงานหนัก บุคลากรจะรู้สึกว่าเขาสมควรที่จะได้รับการจ่าย ผู้จัดการหรือหัวหน้างานอาจคิดว่าการจ่ายให้บุคลากรที่มากกว่าน่าจะเป็นเทคนิคการจูงใจที่มีประโยชน์ มีเหตุผลหลายประการที่อธิบายว่า สิ่งที่ทำนั้นไม่ช่วยให้เกิดการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 การเพิ่มการทำงานที่เป็นผลมาจากความไม่ยุติธรรมในการจ่ายผลตอบแทนที่มากกว่ามีแนวโน้มก่อให้เกิดพฤติกรรมเพียงชั่วคราว และในเวลาต่อมาบุคลากรเริ่มเชื่อว่าเขาสมควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า ซึ่งการทำงานของเขาย่อมจะเริ่มต่ำลงมาจนสู่ระดับปกติ

2.2 เมื่อผู้จัดการหรือหัวหน้างานจ่ายให้บุคลากรคนหนึ่งสูงกว่าบุคลากรคนอื่น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานต้องจ่ายให้คนอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่จะน้อยกว่า ในทางกลับกันถ้าบุคลากรจำนวนมาก รู้สึกว่าตนได้รับการจ่ายที่ต่ำกว่า พวกเขาจะปฏิบัติงานในระดับที่ลดลง ผลลัพธ์ก็คือ ทำให้เกิดการลดผลผลิตและก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้นผู้จัดการหรือหัวหน้างานควรพยายามปฏิบัติกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม ผู้จัดการตระหนักว่าการปฏิบัติเช่นนี้เป็นสิ่งที่ยาก แต่สิ่งที่ยากก็คือ ความรู้สึกยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ และการรับรู้อาจไม่ง่ายที่จะควบคุม วิธีการหนึ่งที่จะอาจช่วยได้ คือ ความจริงใจ เปิดเผย และความซื่อสัตย์ในผลตอบแทน คุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน บุคคลมีแนวโน้มที่จะประเมินเหนือกว่าที่หัวหน้าจ่ายให้ ดังนั้นบุคลากรจะรู้สึกค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับไม่สูง เมื่อเทียบกับสิ่งที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตามความรู้สึกไม่ยุติธรรมอาจไม่มีผลถ้าข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายมีการเปิดเผย

2.3 ให้บุคลากรมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจที่กระทบต่อตัวของบุคลากร บุคลากรเชื่อว่าการตัดสินใจมีความยุติธรรมก็ต่อเมื่อ บุคลากรมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการตัดสินใจ นั่นคือบุคลากรสามารถให้ข้อมูล หรือกล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น บุคคลพิจารณาผลการเลือกตั้งว่ามีความยุติธรรมเท่าที่ผู้เลือกได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงการรับรู้ความยุติธรรมด้านสังคม โดยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรมักประเมินความยุติธรรมในการทำงานเหนือกว่าผลตอบแทนที่ได้รับและคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงานจริง การประเมินยังเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้กำหนดผลตอบแทน และคุณลักษณะที่ใช้ในการทำงาน แม้ว่าผลตอบแทนที่ได้จะออกมาในทางลบ ตัวอย่างเช่น การปลดบุคลากร การไม่ขึ้นเงินเดือนและการตัดเงินเดือน การยอมรับว่ามีความ

ยุติธรรมเมื่อบุคลากรเข้าใจถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ เมื่อกระบวนการที่ใช้ปรากฏว่าไม่มีอคติ และการปฏิบัติเป็นไปด้วยความระมัดระวัง ผลตอบแทนทางลบที่ปรากฏด้วยการคำนึงถึงความรู้สึก การปฏิบัติอย่างสุภาพ จะทำให้ความเจ็บปวดที่เกิดจากผลตอบแทนที่ไม่ปรารถนาหายไปหรือบรรเทาลงได้

Greenberg (2002: 87) ยังได้กล่าวถึง วิธีการที่สำคัญที่ทำให้เกิดความยุติธรรมในองค์การ โดยผู้จัดการหรือหัวหน้างานต้องปฏิบัติตามลักษณะดังต่อไปนี้

1. ให้อุทิศเวลาว่าในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานเกิดได้อย่างไร
2. ให้ออกาสบุคลากรแก้ไขสิ่งผิดพลาดให้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง
3. ใช้นโยบายที่สอดคล้องและใช้การจัดการอย่างไม่มีอคติ
4. อธิบายถึงข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจได้มาอย่างไร
5. ปฏิบัติกับบุคลากรด้วยการให้เกียรติ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความยุติธรรมด้านค่าตอบแทนในบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลราชบุรี โดยนำเอาองค์ประกอบความยุติธรรมในองค์การตามแนวคิดของ Greenberg และ Baron (2000) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความชัดเจนเข้าใจได้ง่าย มีความชัดเจนครอบคลุมในประเด็นต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน

### **ความหมายและแนวความคิดความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)**

แนวความคิดทางด้านความผูกพันของบุคลากรจะได้รับความสนใจและมีการศึกษากันมาก แต่ยังไม่มีความหมายที่แน่ชัด หรือตายตัว ทั้งนี้ได้มีผู้ที่ศึกษาและให้ความสนใจให้ ความหมายที่แตกต่างกันไป

ความผูกพันของบุคลากร เป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคนผูกพันต่อองค์กร รวมทั้ง ความรู้สึกผูกพันกับงาน ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมขององค์กร ความผูกพันประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ความยินยอมทำตาม (Compliance) คือ การที่คนยอมกระทำตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง

2. การยึดถือองค์การ ( Identification) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์การและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3. การซึมซับค่านิยมขององค์การ ( Internalization) คือการที่คนรับเอาค่านิยมขององค์การมาเป็นค่านิยมของตนเอง (Joe และ Bruce 1911 อ้างถึงใน สุณีย์ เวชพราหมณ์, 2541, หน้า 7)

ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์การในทางบวก ซึ่งเป็นความผูกพันที่มีต่องาน ต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ บุคลากรจะมีความจงรักภักดีโดยปรารถนา ที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเพื่อความก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์การ (กฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง, 2547, หน้า 9)

ความผูกพันของบุคลากร คือ สภาวะที่เป็นแรงผลักดันมาจากจิตใจของบุคลากรซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดี หรือเป็นสภาพความรู้สึกที่เสมือนว่ามีพันธะที่ต้องตอบสนองต่อองค์การ ดังนั้นจึงทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจและทุ่มเททำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ (สุขศิริ บริบาลประสิทธิ์, 2549, หน้า 14)

ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ มีความสำคัญและเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ โดยการสร้างความรับรู้ถึงความยุติธรรม ความมั่นคง ความเข้าใจต่อองค์การ การให้บุคลากรมีส่วนร่วม สร้างความไว้วางใจ มีการสื่อสารที่ดี และบูรณาการกลไกกับหน้าที่ของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สมบัติ กุสุมาวดี, 2549, หน้า 2)

ความผูกพันต่อองค์การในมุมมองของหน่วยงานราชการ คือ การได้รับการยกย่องสรรเสริญ ในการอุทิศตน และพัฒนาองค์การ และสิ่งสำคัญที่ทำให้ข้าราชการมีความภาคภูมิใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์การ คือ “ การเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ” ในหน่วยงานราชการวัดความผูกพันต่อองค์การ จากการวัดความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาต่อบุคลากร เครื่องมือในการทำงานมีอย่างเพียงพอและพร้อมใช้ ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางการบริหาร ให้โอกาสบุคลากรได้ทำในสิ่งที่บุคลากรคิดว่าเป็นประโยชน์ และได้รับการชมเชยการดูแล โดยการยอมรับความคิดเห็น สัมพันธภาพอันดี ในการทำงานร่วมกันและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ปรีชา วัชรภักย์, 2549, หน้า 3)

จากความหมายของความผูกพันของบุคลาการดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าในการให้ค่านิยมหรือความหมายของนักวิชาการหรือนักวิจัยต่าง ๆ ได้มองถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้

เกิดความผูกพันของบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ ความผูกพันของบุคลากรมีความหมายไปในเชิงบวกซึ่งเป็นผลมาจากทางด้านจิตใจเป็นหลักและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปของการทำงานด้วยความสุขใจ ความพอใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะทำงานด้วยความทุ่มเทและเต็มใจที่จะผลิตงานและให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

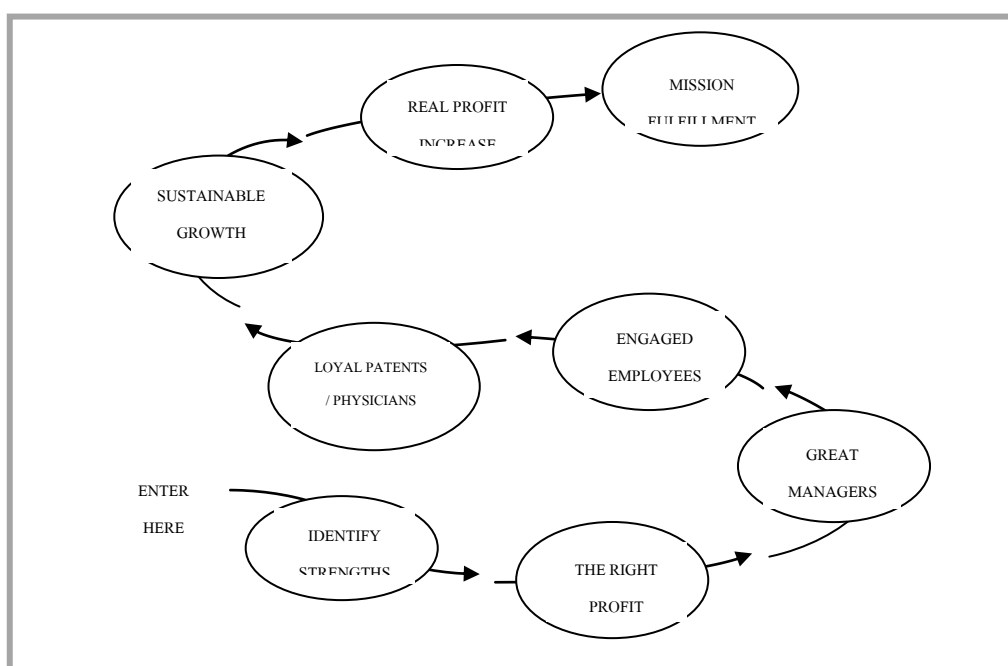
### **แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากร**

แนวความคิดในเรื่องความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) เป็นแนวความคิดในเชิงจิตวิทยาซึ่งได้รับความสนใจภายหลังที่ The Gallup Organization ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและเป็นองค์กรที่ปรึกษาได้เริ่มทำการศึกษาในเรื่องของความผูกพันของบุคลากรในปี 1985 หลังจากนั้น Kahn ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้กล่าวถึงความผูกพันของบุคลากรว่ามีความแตกต่างจากโครงสร้างทางบทบาทต่าง ๆ ของบุคลากรในงาน เช่น การมีส่วนร่วมในงาน ( Job Involvement) หรือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) แต่ความผูกพันของบุคลากรจะมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ ที่จะขัดเกลาระบบการของคนให้แสดงออกมาระหว่างที่ทำงานอยู่ได้อย่างไร (Ferguson, 2005, p. 6 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 5)

#### **1. แนวความคิดของ The Gallup Organization**

ผู้ริเริ่มการศึกษาเรื่อง Employee Engagement โดยบริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1935 โดย Dr.George Gallup ซึ่งในช่วงแรก The Gallup Organization ต้องการวัดและติดตามทัศนคติของสาธารณชนเกี่ยวกับเรื่องทางการเมืองและเศรษฐกิจในแต่ละวัน โดยการสำรวจความคิดเห็นจากแบบสำรวจ (Poll) ต่อมาในช่วงปี 1980 – 1989 นั้น ทฤษฎีทางการจัดการได้รับอิทธิพลจาก Deming,Juran และ Crosby ที่เสนอแนวคิดเรื่องการจัดการด้านคุณภาพ(Total Quality Management :TQM) ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสให้แก่ The Gallup Organization มุ่งสร้างเครื่องมือวัดความพึงพอใจของลูกค้าในขณะนั้น เมื่อปลายทศวรรษ 1990 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจกำลังเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารถึงกันทั่วโลกและแข่งขันกันรุนแรง จึงทำให้ The Gallup Organization จะมุ่งวัดและติดตามความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว ยังสนใจเพิ่มเติมในเรื่องทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน จนกระทั่งผลผลิตทั้งหมดขององค์กร ( Coffiman and Gonzalez-

Molina, 2002, p. 1-14 อ้างถึงใน สกว สำราญคง, 2547, หน้า 10-16) The Gallup Path ปัจจุบันได้กลายเป็นโมเดลอันดับหนึ่งของบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกระดับในทุกองค์การจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์การดังภาพประกอบที่ 2-4



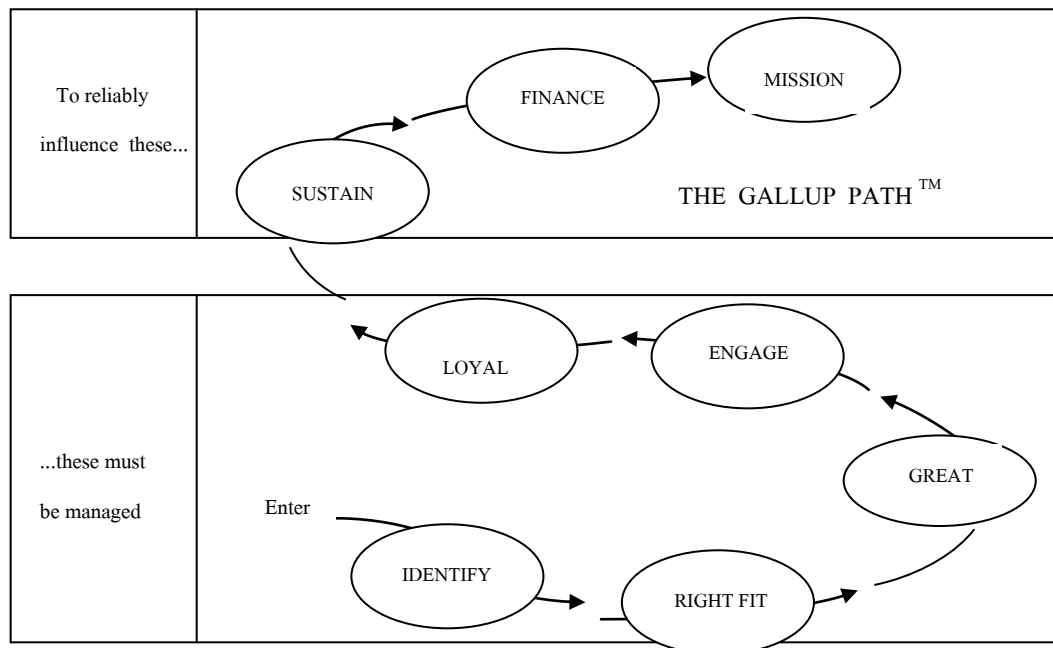
ภาพประกอบที่ 2-4 The Gallup Path for Healthcare Organizations

แหล่งที่มาของภาพ : THE Gallup Organization, PRINCETON, NJ. ALL RIGHTS

RESERVED.PP.1<http://www.worldcongress.com/pdf/Healthcare%20measures%20link%20to%20financial%20outcomes.doc>

0financial%20outcomes.doc





ภาพประกอบที่ 2-5 The Gallup Path

จากภาพประกอบที่ 2-4 และภาพประกอบที่ 2-5 The Gallup Path เป็นแนวความคิดหรือกรอบในการขับเคลื่อน Tools ต่าง ๆ ซึ่ง Gallup มุ่งเน้นที่จะช่วยให้บริษัทลูกค้ามีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้าน รายได้ กำไร ที่เกิดการสร้าง Customer Engagement (ความผูกพันของลูกค้า) และ Employee Engagement (ความผูกพันของบุคลากร) โดยงานวิจัยและคิดค้นของ Gallup ในด้าน Economics, Psychology, Management Science ทำให้ค้นพบแนวทางที่องค์กรจะชนะ ด้วยความจำเป็นต้องสร้างลูกค้าที่มีความผูกพันและบุคลากรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร Gallup Path มีความง่ายและมีความจริงตลอดเวลา ถูกสร้างมาจากที่เรียกว่า Economics of Emotional ซึ่ง Research เกิดขึ้นในพื้นที่ที่เราสามารถทำให้องค์กรของลูกค้าเองสามารถทำนายสิ่งที่เป็น Sustainable Growth หรือว่า Real Profit Increase หรือ Stock Increase โดยทั้ง 3 ตัวนี้คือสิ่งที่จะทำให้องค์กรของลูกค้าอยู่ในธุรกิจได้ และชนะคนอื่นได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆอีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักดึงจุดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้

เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรซึ่งบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้น ขององค์กรได้ (สกว สาราญคง, 2547, หน้า 11)

นอกจากนี้ The Gallup Organization ได้ศึกษาพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ตั้งตั้งแต่ปี 1935 โดยดอกรเตอร์จอร์จ แกลล์พ ทำให้ The Gallup Organization มีฐานข้อมูลสะสมไว้มากมาย ซึ่งส่วนหนึ่งได้จากการสำรวจบุคลากร 1.98 ล้านคนจากองค์กร 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Meta-Analysis ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติในการประมวลผลและหาความสัมพันธ์ของสิ่ง 2 สิ่งที่ต้องการ นั่นคือ ความคิดเห็นของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรเพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของบุคลากรอย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้ แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากรทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษามูลค่า (Retention) ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metrics) ความปลอดภัยในการทำงาน ( Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

คำถาม 12 ประการ (Q12) ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ซึ่งแต่ละคำถามจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรแตกต่างกันตามตารางที่ 2-4

ปัจจัยหลัก	ลูกค้า	ผลกำไร	ผลผลิต	การคงอยู่	ปลอดภัย
1. รู้สิ่งที่คาดหวัง	✓	✓		✓	✓
2. วัตถุประสงค์และเครื่องมืออุปกรณ์	✓	✓		✓	✓
3. โอกาสทำในสิ่งที่สามารถทำได้ดีที่สุด	✓	✓	✓	✓	✓

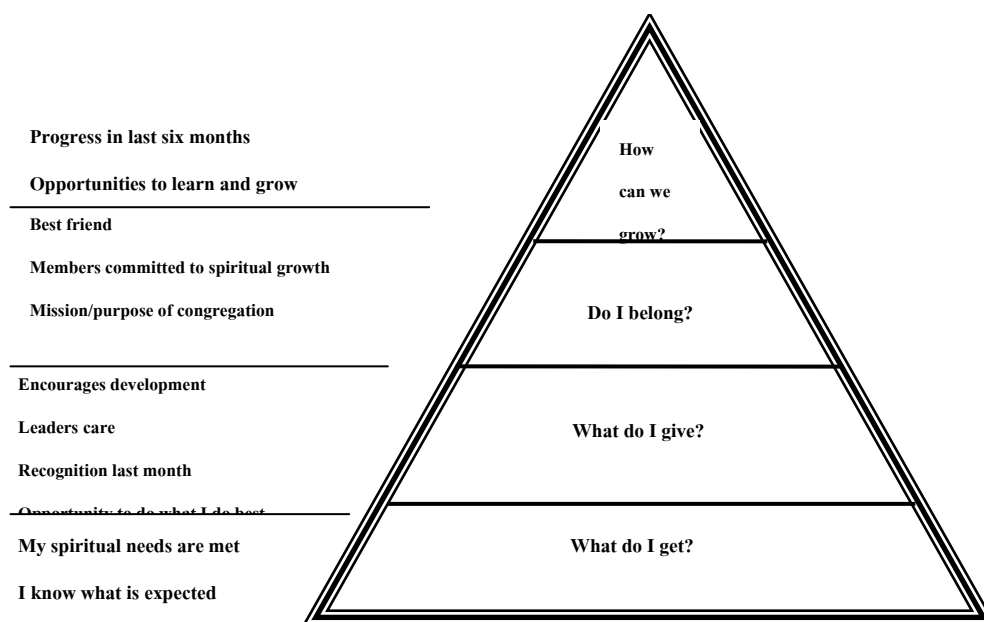
ปัจจัยหลัก	ถูกค่า	ผลกำไร	ผลผลิต	การคงอยู่	ปลอดภัย
4. การยกย่องหรือชมเชย	✓	✓	✓	✓	✓
5. การมีคนที่คอยดูแลเอาใจใส่ในที่ทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
6. การมีคนที่คอยกระตุ้นให้พัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓
7. ความคิดเห็นได้รับการยอมรับ	✓	✓	✓	✓	✓
8. งานที่สำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
9. เพื่อนร่วมงานทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
10. เพื่อนสนิทในที่ทำงาน	✓	✓	✓		✓
11. การมีคนพูดคุยถึงความก้าวหน้าของตน	✓	✓	✓		✓
12. โอกาสที่เรียนรู้และพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2-4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคำถาม 12 ประการกับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร แหล่งที่มาของภาพ: (Online) Available: Coffman, Curt W. and Gonzalez-Molina, Gabriel.2002. Follow This Path: how the world's greatest organizations drive growth by unleashing human capital. New York: Warner Book, Inc: 273

จากตารางที่ 2-4 แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากรทั้ง 12 ประการ ที่ Gallup ได้ค้นพบจากการสำรวจ จัดว่าเป็นส่วนหนึ่งใน The Gallup Path ที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยแต่ละข้อคำถามจะมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Coffman and Gonzalez-Molina, 2002, p. 80-93 อ้างถึงใน อรญา นรินทรานุกร ฅ อุษยา, 2547, หน้า 26-29)

คำถามตามลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) 4 ระดับ ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้

### The Congregational Engagement Hierarchy



ภาพประกอบที่ 2-6 ลำดับขั้นตามแนวความคิดของ Gallup

แหล่งที่มาของภาพ : (Online) Available: Gallup, 2007 (July, 9), Employee Engagement URL  
[www.communityplans.net/bppo/Best%20Practices/NHPMA%20Employee%20Satisfaction%20Survey%20111005.ppt](http://www.communityplans.net/bppo/Best%20Practices/NHPMA%20Employee%20Satisfaction%20Survey%20111005.ppt)

จากภาพประกอบที่ 2-5 และ 2-6 (อรุณา นรินทรางกูร ณ อรุณา, 2547, หน้า 26-29) แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) 4 ด้าน คือ ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) ด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) และด้านความก้าวหน้า (Overall Growth) ซึ่งคำถามทั้ง 12 ประการ จัดหมวดหมู่ตามลำดับขั้นของแต่ละด้านของความผูกพัน ดังนี้

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ประกอบด้วย
  - ความคาดหวัง (Expect)
  - เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and equipment)

2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบด้วย

- โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุดใน
- การได้รับการยอมรับ (Recognition)
- การดูแลเอาใจใส่ (Care about me)
- การพัฒนา (Development)

3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness)

- การยอมรับในความคิดเห็น (Opinions count)
- ภารกิจ / วัตถุประสงค์ (Mission / Purpose)
- เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee committed to quality)
- เพื่อนที่ดีที่สุดใน

4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth)

- ความก้าวหน้า (Progress)
- การเรียนรู้และพัฒนา (Learn and grow)

แต่ละด้านมีข้อความซึ่งสามารถสรุปได้ว่า คำถามทั้ง 12 คำถาม แบ่งเป็นปัจจัย 12 ด้าน

โดยแบ่งตามลำดับชั้นความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) มีคำถาม 2 ประการ คือ

1.1 ฉันรู้ว่าอะไรคือความคาดหวังของฉันในการทำงาน ( I know what's expected of me at work.) หมายถึง หากบุคลากรปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจนและอธิบายขั้นตอนการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำตามได้โดยการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการสื่อสารในองค์กรเป็นสำคัญ

1.2 ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ (I have Materials and Equipment to Do Work Right) หมายถึง การขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์กรส่วนใหญ่นั้นผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ ไว้แต่เพียงผู้เดียว เพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจการสั่งการซึ่งตรงข้ามกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะองค์กรเหล่านั้นจัดเตรียมทุกสิ่งที่

สำคัญต่อการทำงานแก่บุคลากร รวมถึงเปิดเผยข้อมูลต่างๆ โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Flow of Communication) เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง

2. ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) มีข้อคำถาม 4 ประการ คือ

2.1 ฉันมีโอกาสดำเนินการได้ตามความสามารถและศักยภาพของฉันอย่างเต็มที่ ( At Work, I Have Opportunity to Do What I Do Best Everyday) หมายถึง ถ้าไม่มีกฎขององค์กรหรือบุคลากร ขาดความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของตนก็อาจทำให้พวกเขาหยุดที่จะทุ่มเทในการทำงาน เช่นเดียวกับ ถ้าบุคลากรไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเองแล้ว ก็จะไม่สามารสร้างผลงานออกมาได้ ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผลผลิตส่วนใหญ่มาจากการที่บุคลากรได้ทำงานตามที่พวกเขาถนัด ทั้งนี้เพราะความสามารถ (Talent) นั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

2.2 ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ฉันได้รับการชื่นชมในผลงานที่ดี (In the Last Seven Days, I Have Received Recognition or Praise for Doing Good Work) หมายถึง การชมเชยเป็นการแสดงถึงสัญญาณอย่างหนึ่งว่าบุคคลผู้นั้นทำงานได้ดี ซึ่งจะช่วยให้กำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ส่วนการยอมรับในงานนั้น จะเป็นสิ่งที่ผูกมัดให้คนเกิดความปรารถนาที่จะแสดงผลงานและความสามารถตนออกมา เพราะจะช่วยสร้างความรู้สึกว่าคุณมีบทบาทสำคัญและมีคุณค่า

2.3 หัวหน้าหรือคนในที่ทำงานยอมรับฉันในฐานะเพื่อนร่วมงาน (My Supervisor, or Someone at Work, Seem to Care about Me as a Person) หมายถึง การลาออกของบุคลากรนั้น บางครั้งไม่ได้เป็นเพราะองค์กร หากแต่บุคลากรลาออกจากผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ซึ่งไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้าทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงาน และไม่ช่วยสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรได้รับการดูแลหรือมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว บุคลากรก็จะเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่

2.4 ฉันมีบุคคลในที่ทำงานคอยกระตุ้นให้ฉันพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง (There is Someone at Work Who Encourage Development) หมายถึง คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะมุ่งหวังความก้าวหน้าและโอกาสมากกว่าเดิม แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับไปให้ความสำคัญกับนโยบาย

มากกว่าที่จะมาสนับสนุนบุคลากรของตนให้ก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง

### 3. ด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) คำถามที่เกี่ยวข้อง 4 ประการ คือ

3.1 ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับในที่ทำงาน (At Work My Opinion Seem to Count) หมายถึง องค์การส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมต่าง ๆ เพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน แต่หากองค์การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นด้านอื่น ๆ ก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงองค์การที่ตนทำงานอยู่

3.2 เป้าหมายหรือนโยบายของบริษัท ทำให้ฉันรู้สึกว่างานของฉันมีความสำคัญ (The Mission or Purpose of Company Make Me Feel My Job is Important) หมายถึง หากบุคลากรรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์การแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การที่บุคลากรเข้าใจในพันธกิจอย่างชัดเจนจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในระยะยาว

3.3 เพื่อนร่วมงานของฉันช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ (My Associates or Fellow Employees are Committed to Doing Quality Work) หมายถึง บุคลากรต้องการเพื่อนร่วมงานที่ช่วยแบ่งปันความทุ่มเท เพราะเมื่อสมาชิกของทีมทำงานอย่างเต็มที่และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนจะได้รับความดีความชอบจากการร่วมมือกันทำงานนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นการมีเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงานอย่างมีคุณภาพจึงส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทเช่นกัน

3.4 ฉันมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน (I Have a Best Friend at Work) หมายถึง มิตรภาพในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนทำงานในองค์การนั้นๆ นานขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Rapid Change) การจัดระบบองค์การใหม่ (Reorganization) การผนวกองค์การ (Merger) ดังนั้น การมีเพื่อนสนิทในที่ทำงานจะทำให้ประสบความสำเร็จในการรวมตัวและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจะเป็นผู้ที่คอยสร้างวิธีการในการเรียนรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในงาน การประเมินความก้าวหน้าของงาน และความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึก

#### 4. ด้านความก้าวหน้า (Overall Growth) มีข้อคำถามที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ

4.1 ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ฉันได้เคยพูดคุยกับผู้อื่นในที่ทำงานถึงความก้าวหน้าในอาชีพ (In the Last Six Months, Someone at Work Has Talked to Me about My Progress) หมายถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะช่วยให้บุคลากรปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงจุดแข็งของตนและพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กร

4.2 ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาที่เรียนรู้และเติบโตในงาน (This Last Year, I Have Had Opportunities to Learn and Grow at Work) หมายถึง หลังจากทำงานได้หนึ่งปีแล้ว บุคลากรควรรู้ว่าอะไรที่ตนทำได้ดีหรือแย่ และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้จะไปช่วยขยายจุดแข็งของบุคลากรให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหากบุคลากรได้รับการตอบสนองในประเด็นดังกล่าวแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร

จากแนวความคิดเรื่องการวัดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของบุคลากรในการทำงาน โดยแบ่งประเภทของบุคลากรไว้ 3 ประเภท คือ (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 11)

1. บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ บุคลากรที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
2. บุคลากรที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) คือ บุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ
3. บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ บุคลากรที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ จากการสำรวจของ The Gallup Organization จากจำนวนบุคลากร 3 ล้านคนใน 350 องค์กรของสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 70 ของบุคลากรไม่มีความผูกพันในงานและคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นก็จะยิ่งมีความผูกพันลดน้อยลง แต่การให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กรจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่านายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของ



บุคลากร กล่าวคือ ควรตั้งจุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังให้ชัดเจน เพราะทำให้บุคลากรรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และควรปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญนายจ้างต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ซึ่งแนวทางต่าง ๆ นี้จะช่วยสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

จากคำถาม 12 คำถาม (อรญา นรินทรางกูร ณ อุทยาน2, 547, หน้า 29) จะเห็นได้ว่าแต่ละคำถามจะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงินเดือน ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ หรือการไต่เต้าเป็นผู้บริหารระดับสูงเลย เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอยู่แล้ว ดังนั้น สิ่งเหล่านี้จึงไม่ใช่มาตรวัดที่แท้จริงว่าสถานที่ทำงานนั้นน่าทำงานหรือไม่ ไม่ว่าจะบุคลากรคนนั้นจะทำงานดี ไม่ดี หรือปานกลางก็ตาม ด้วยเหตุนี้ The Gallup ได้ทำการทดสอบโดยสำรวจองค์กรธุรกิจกว่า 2,500 แห่ง พร้อมทั้งประเมินผลลัพธ์ทางธุรกิจทั้ง 4 ด้าน คือ ผลผลิตของบริษัท ผลกำไร ระดับการคงอยู่ของบุคลากรและการให้คะแนนของลูกค้า รวมทั้งให้บุคลากรตอบคำถามทั้ง 12 ข้อ ผลที่ได้คือ บริษัทที่อยู่ในอันดับสูงสุดในความสำเร็จของผลลัพธ์ทางธุรกิจ บุคลากรสามารถตอบคำถามได้อย่างรวดเร็วและไม่รีรอ และมีสัดส่วนที่ตอบคำถามแต่ละข้ออยู่ในเกณฑ์ดีมากกว่าบริษัทที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี กล่าวคือ คำถามทั้ง 12 ประการเป็นคำถามที่ได้คัดสรรมาแล้ว สามารถใช้เป็นมาตรวัดที่แท้จริงที่สามารถวัดความผูกพันของบุคลากรได้

## 2. แนวคิดของ Hewitt Associates

Hewitt Associates เป็นบริษัทที่ปรึกษาซึ่งก่อตั้งโดย Ted Hewitt ในปี 1940 ที่ Illinois ในช่วงแรกเริ่มของการก่อตั้งนั้น บริษัทได้ทำธุรกิจประกันภัยและวางแผนด้านการเงิน จนกระทั่งตั้งแต่ปี 1950 เป็นต้นมา เมื่อกลุ่มลูกค้าขยายตัวขึ้นทำให้ความต้องการในการรับบริการด้านใหม่มีมากขึ้น ดังนั้น Hewitt Associates จึงเพิ่มงานที่เชื่อมโยงกับสวัสดิการของบุคลากรและการวางแผนให้แก่นายจ้างในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนรับปรึกษางานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ปัจจุบัน Hewitt Associates มีสาขาถึง 88 สาขา ใน 38 ประเทศทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกาแคนาดา ฝรั่งเศส อังกฤษและอินเดีย เป็นต้น (Hewitt Associates, 2003 อ้างถึงใน สภาว สารานุกรม, 2547, หน้า 17)

สำหรับในเรื่องความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) Hewitt Associates ให้มุมมองว่า ความผูกพันของบุคลากรเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้

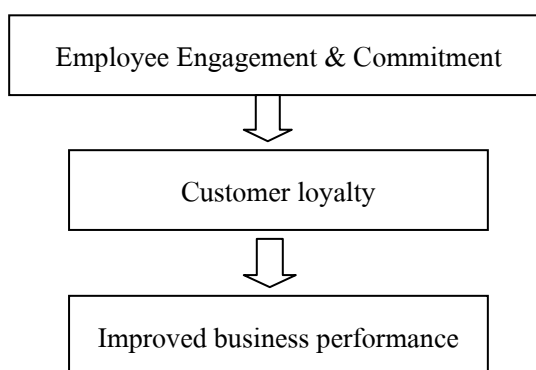
จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ บุคลากรปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ส่วนประเด็นสุดท้ายจะดูว่าบุคลากรนั้นมีความผูกพันกับองค์การได้จากการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การจะเห็นว่าในมุมมองของ Hewitt Associates นี้ คล้ายกับของ Strelloff โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรตามแนวคิดของ Hewitt Associates 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Culture / Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพัน 7 ประการตามแนวคิดของ Hewitt Associates ข้างต้น เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากร ซึ่ง Hewitt Associates ได้ใช้ในการศึกษาหรือสำรวจให้แก่องค์กรต่าง ๆ เช่น ศึกษากลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best Employers) ในประเทศอินเดียเมื่อปี 2002 โดยใช้วิธีแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างใน 204 องค์กรซึ่งได้เก็บข้อมูลจากบุคลากรกว่า 52,000 คน สำหรับประเด็นที่ใช้วัดว่าองค์กรใดจะเป็นองค์กรที่ดีที่สุดนั้น ได้พิจารณาจาก 4 ส่วน ได้แก่ การปฏิบัติต่อบุคลากร (People Practices) การสำรวจจากผู้บริหารระดับสูง (CEO Survey) การประเมินในขอบเขตขององค์การ (On-Site Evaluation) และการสำรวจจากบุคลากร (Employee Survey) ซึ่งในส่วนท้ายนี้ได้ใช้แบบสอบถามวัดความผูกพันของบุคลากรที่มี 7 ประการ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความผูกพันของบุคลากรนั้นเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ใช้วัดองค์กรในระดับประเทศโดยผลจากการศึกษา พบว่า องค์กรที่จัดว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุดของอินเดีย 3 อันดับแรก ได้แก่ Infosys Technologies Ltd., Procter & Gamble Hygiene and Health Care Limited และ Hewlett Packard

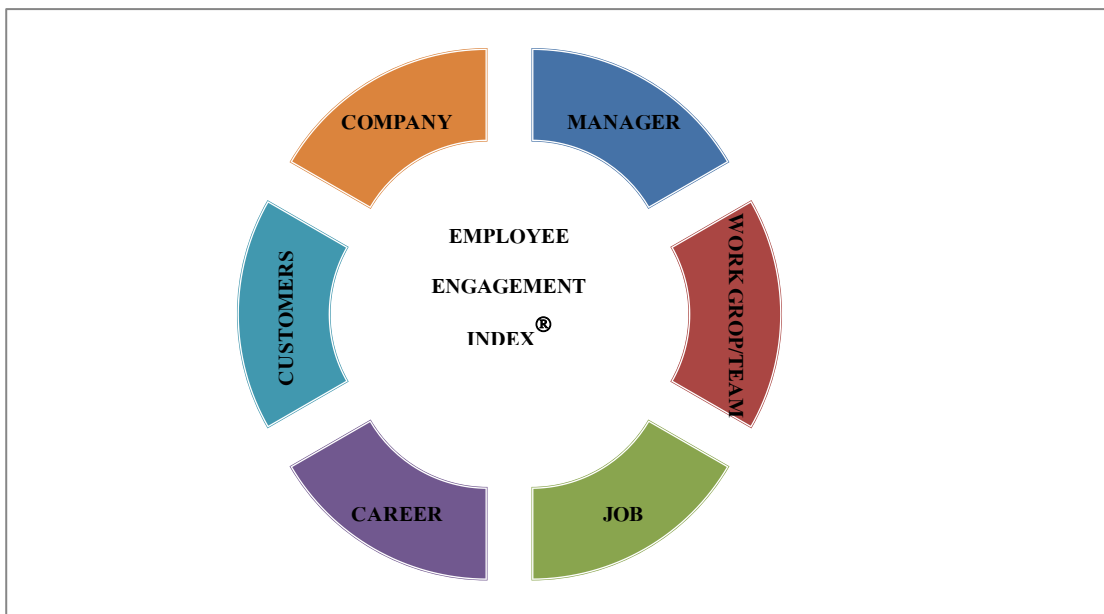
### 3. แนวคิดของ Burke

Burke เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้แนวคิดเรื่องความผูกพันโดยมีมุมมองว่าหากบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ( Employee Engagement & Commitment) จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) ทั้งนี้เพราะบุคลากรจะทุ่มเทและเต็มใจที่จะผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ และผลดังกล่าวจะเชื่อมโยงให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจขององค์กร ( Improved Business Performance) ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (สกว สาราญคง, 2547, หน้า 21)



ภาพประกอบที่ 2-7 ผลของความผูกพันตามแนวความคิดของ Burke

นอกจากนี้ Burke ได้กล่าวถึง ส่วนประกอบที่จะทำให้เกิดความผูกพันของบุคลากร โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI)<sup>TM</sup> ซึ่งมีปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) ผู้บริหาร (Manager) กลุ่มทำงาน (Work group) งานที่ทำ (The job) สายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession) และลูกค้า (Customer) ดังนี้

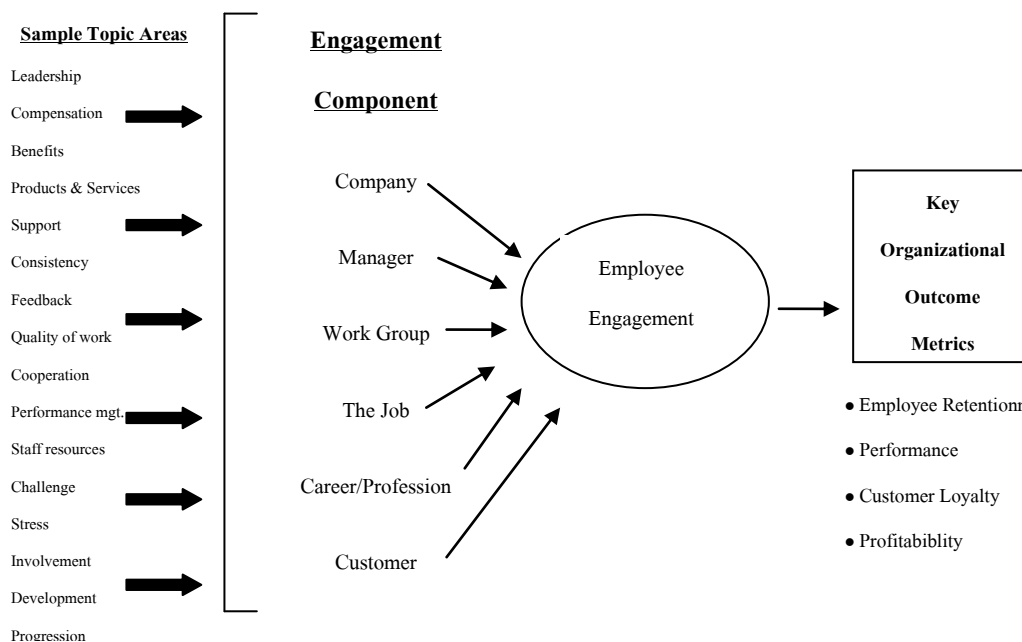


ภาพประกอบที่ 2-8 Employee Engagement Index (EEI)™

แหล่งที่มาของภาพ: Burke, 2007 (July, 9), Employee Engagement (Online). Available

URL:<http://www.burke.com/services/EERM/EmployeeEngagement.cfm?p=1&id=180>

สรุป จากปัจจัยใน Employee Engagement Index (EEI)™ ได้เชื่อมโยงให้เห็นว่าหากบุคลากรมีความผูกพันแล้วจะเกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรอย่างไร ซึ่ง Burke ได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวออกมาเป็นแผนภาพ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2-9 Employee Engagement Model

แหล่งที่มาของภาพ: Burke, 2007 (July, 9), Employee Engagement (Online). Available

URL:<http://www.burke.com/services/EERM/EmployeeEngagement.cfm?p=1&id=180>

จากภาพประกอบ ที่ 2-9 แสดงถึงความสัมพันธ์ของการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยแต่ละปัจจัย ที่มีผลต่อความผูกพัน (Engagement Components) จะมีหัวข้อต่าง ๆ ที่ใช้เป็นประเด็นเพื่อวัดความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

1. องค์กร (Company) ปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย
  - ความเป็นผู้นำ (Leadership)
  - การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation/Benefits)
  - สินค้าและบริการ (Products & Service)
2. ผู้บริหาร (Manager) ปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย
  - ความยุติธรรม (Fairness)
  - ความสม่ำเสมอในการสนับสนุนช่วยเหลือ (Support Consistency)
  - การให้ผลตอบกลับแก่ลูกน้อง (Feedback)
3. กลุ่มทำงาน (Work Group) ปัจจัยด้านนี้ ประกอบด้วย
  - คุณภาพของงาน (Quality of Work)

- ความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation)
- การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- 4. งานที่ทำ (The job) ปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย
  - ทรัพยากรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน (Staff Resources)
  - โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน (Challenge)
  - ความเครียดจากงานที่ทำ (Stress)
- 5. สายงานหรือสาขาอาชีพ (Career/Profession) ปัจจัยด้านนี้ ประกอบด้วย
  - การมีส่วนร่วม (Involvement)
  - การได้รับการพัฒนา (Development)
  - ความก้าวหน้าในอาชีพ (Progression)
- 6. ลูกค้า (Customer) ปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย
  - แนวทางการให้บริการลูกค้า (Customer orientation service)
  - การตอบสนองตรงความต้องการของลูกค้า (Meeting customer)
  - ความสะดวกในการทำธุรกิจ (Easy to do business with)

แต่ละด้านมีข้อความสามารถสรุปจากคำถามโดยแบ่งตามปัจจัยแต่ละด้านเพื่อวัดความผูกพันของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ซึ่งตัวอย่างของข้อความที่ใช้วัดปัจจัย ดังนี้

#### 1. องค์กร (Company)

1.1 โดยภาพรวมแล้วฉันพึงพอใจที่ได้ทำงานในองค์กร (Overall, I Am Satisfied With Company as a Place to Work.)

1.2 แม้มีโอกาสที่จะได้รับงานในตำแหน่งเดียวกันนี้กับองค์กรอื่น แต่ฉันเลือกที่จะอยู่ที่องค์กรนี้ ( Even If Had the Opportunity to Get a Similar Job with another Organization, I Would Stay with Company)

#### 2. ผู้บริหาร (Manager)

2.1 โดยรวมแล้วฉันพึงพอใจกับผู้บริหารของฉัน ( Overall, I am Satisfied with My Manager)

2.2 ผู้บริหารกับฉันทำงานไปด้วยกันได้ดี (M y manager and I work well together)

### 3. กลุ่มทำงาน (Work group)

โดยทั่วไปแล้วฉันพึงพอใจที่ได้ทำงานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานกัน (Overall, I am Satisfied Working With My Current Work Group)

### 4. งานที่ทำ (The Job)

4.1 โดยภาพรวมแล้วฉันพึงพอใจกับงานของฉัน ( Overall, I am Satisfied with My Job)

4.2 งานที่ทำนั้นเปิดโอกาสให้ฉันได้ทำอย่างที่ได้ผลดีที่สุด (I am in The Job That allows me to do The Work I Do Best)

### 5. สายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession)

5.1 โดยทั่วไปแล้วฉันพึงพอใจกับสายงานที่ฉันเลือก (Overall, I am Satisfied With My Choice of Career/Profession)

5.2 ฉันเชื่อว่าฉันสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสายอาชีพในองค์กร (I Believe I can fulfill my Career Goals at the Company)

### 6. ลูกค้า (Customer)

โดยทั่วไปแล้ว ฉันพึงพอใจกับความสัมพันธ์ในงานที่มีต่อลูกค้าของฉัน ( Overall, I am Satisfied with the Working Relationship I Have with My Customers/Clients.)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ซึ่งจะเชื่อมโยงมาสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ได้แก่ การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ( Employee Retention) การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร (Performance) ความจงรักภักดีของลูกค้า ( Customer Loyalty) และผลกำไรที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Profitability) (อรุณา นรินทรานุกร ณ อยุธยา, 2547, หน้า 41)

## 4. แนวคิดของ Taylor Nelson Sofres

Taylor Nelson Sofres (TNS) หนึ่งในกลุ่มบริษัทข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการตลาดที่ใหญ่ที่สุดของโลก ซึ่งมีเครือข่ายบริษัทต่าง ๆ มากกว่า 200 แห่งในทวีปยุโรป อเมริกา ตะวันออกกลาง ละเอเซียแปซิฟิก โดยสร้างเครื่องมือใหม่ที่เรียกว่า EmployeeScore™ ในการใช้วัดความผูกพันของบุคลากร (Employee Commitment) ซึ่งเครื่องมือนี้อยู่บนพื้นฐานของวิธีการ The Conversion Model™ ที่เป็นมาตรวัดที่นิยมทั่วโลกในการใช้วัดความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เพื่อจำแนกประเภทลูกค้าขององค์กร โดยมีการวัดความเที่ยงตรงมาแล้วจากการศึกษาว่า 4,000

ครั้ง เพื่อวัดความผูกพันต่อผลิตภัณฑ์กว่า 100 ชนิด จากนั้นจึงนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลของโลกในเรื่องความผูกพัน (Commitment) (Taylor Nelson Sofres, 2003 อ้างถึงใน อรุณา นรินทรานุกร ณ อยุธยา, 2547, หน้า 30-33)

Taylor Nelson Sofres ได้นำวิธีการ The Conversion Model™ มาใช้ในการวัดความผูกพันของบุคลากร ทั้งในด้านความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ตนทำ ซึ่งโมเดลนี้ได้ใช้คำถามทั้งหมด 8 ข้อ ตามประเภทของความผูกพัน โดยมีรายละเอียดของคำถาม ดังนี้

#### 4.1 ความผูกพันต่อองค์กร

##### 4.1.1 การประเมินภาพรวมขององค์กร

##### 4.1.2 การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรตนกับองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นทางเลือกในการทำงาน

##### 4.1.3 ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

##### 4.1.4 การอุทิศตนเพื่อองค์กรต้องการอยู่ในองค์กรจริง ๆ หรือเป็นเพียงแค่ที่พักพิง

เท่านั้น

#### 4.2 ความผูกพันในงานที่ทำ

##### 4.2.1 การประเมินภาพรวมของงานที่ทำ

##### 4.2.2 การเปรียบเทียบระหว่างงานที่ทำอยู่กับงานอื่น ๆ ที่บุคลากรสามารถทำได้

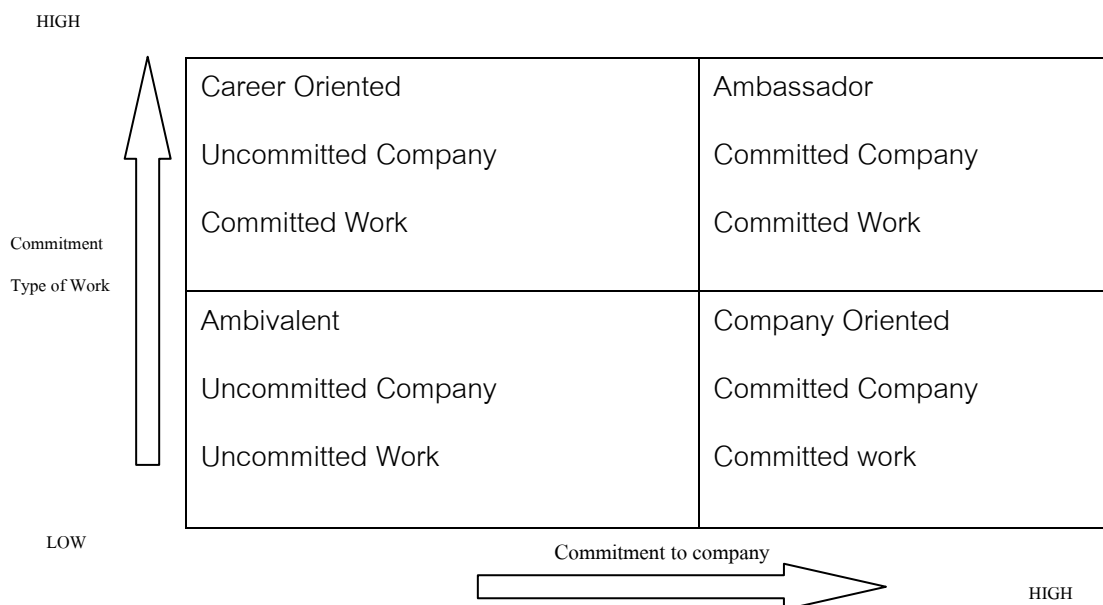
##### 4.2.3 ความตั้งใจที่จะทำงานในประเภทนี้ต่อไป

##### 4.2.4 การอุทิศตนให้กับงานที่ต้องการอยู่ในองค์กรนั้นจริง ๆ หรือเป็นแค่ที่มาของ

รายได้เท่านั้น

การสำรวจเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดย EmployeeScore™ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากร อีกทั้งช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งโมเดลนี้ได้จำแนกบุคลากรออกตามลักษณะความผูกพัน 4 ลักษณะ ดังนี้





ภาพประกอบที่ 2-10 ลักษณะความผูกพันของบุคลากรแบบต่างๆ ตามแนวคิดของ TNS  
แหล่งที่มาของภาพ : Taylor Nelson Sofres. 2003. (December, 26). Employee Score™(Online):  
Available URL:<http://www.tns-global.com>

จากภาพ ประกอบที่ 2-10 แสดงให้เห็นถึงลักษณะของความผูกพันของบุคลากร ทั้งในแง่มุมมองของความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน ซึ่งสามารถแบ่งประเภทบุคลากรได้ 4 ลักษณะ คือ

1. Career oriented หมายถึง ผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูง แต่ขาดความผูกพันต่อองค์กร โดยบุคลากรจะทำงานให้แก่องค์กร เนื่องจากต้องการประสบการณ์ เพื่อมีส่วนช่วยในการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตน บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็เปิดโอกาสให้แก่องค์กรอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวต่อไปได้

2. Ambivalent หมายถึง ผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันต่อองค์กรและงานที่ทำ ขาดความตั้งใจในการทำงาน ทำงานไปวันๆหนึ่ง ขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพพจน์ขององค์กร

3. Ambassador หมายถึง ผู้ที่มีทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ว่า

องค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน ตลอดจนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต

4. Company oriented หมายถึง ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ขาดความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์กร รักและภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กร แต่รู้สึกไม่มีที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความผูกพันของบุคลากรที่แตกต่างกันไป

ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความผูกพันของบุคลากร ลักษณะของบุคลากรที่มีความผูกพันสูงจะเป็นที่ต้องการในทุกองค์กร ได้แก่ Ambassador, Company Oriented และ Career Oriented ซึ่งแต่ละแบบก็จะมีปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความผูกพันของบุคลากรที่แตกต่างกันไป ดังปรากฏตาม ตารางที่ 2-5 ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันความผูกพันของบุคลากรแบบต่างๆ ตามแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres ดังนี้

Ambassador	Company Oriented	Career Oriented
การจัดการผลการปฏิบัติงาน/ ความสำเร็จในงาน - องค์กรมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ - ความสามารถที่จะทำงานให้ สำเร็จและมีส่วนสนับสนุนให้ องค์กรก้าวหน้าต่อไป	วัฒนธรรมการทำงาน/การมอบ อำนาจ - โอกาสที่จะทำในสิ่งที่ทำได้ดี ที่สุด - การควบคุมให้งานดำเนินไป ตามที่ต้องการ - การมีอำนาจในการทำงานที่ เพียงพอ	ภาพรวมขององค์กร - คุณภาพชีวิตในการทำงาน - องค์กรเป็นสถานที่น่าทำงาน - การมีคุณค่าของตน - สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในการทำงาน
ภาวะผู้นำ - ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของ องค์กร - ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของ หน่วยงาน	การจัดการผลการปฏิบัติงาน - สิ่งที่เป็นไปให้งาน บรรลุผลสำเร็จ - เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลที่ ได้รับจากการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ความยุติธรรม - กระบวนการคัดเลือกบุคลากร เข้าทำงานที่ยุติธรรม - บุคลากรมีโอกาสเท่าเทียมกัน

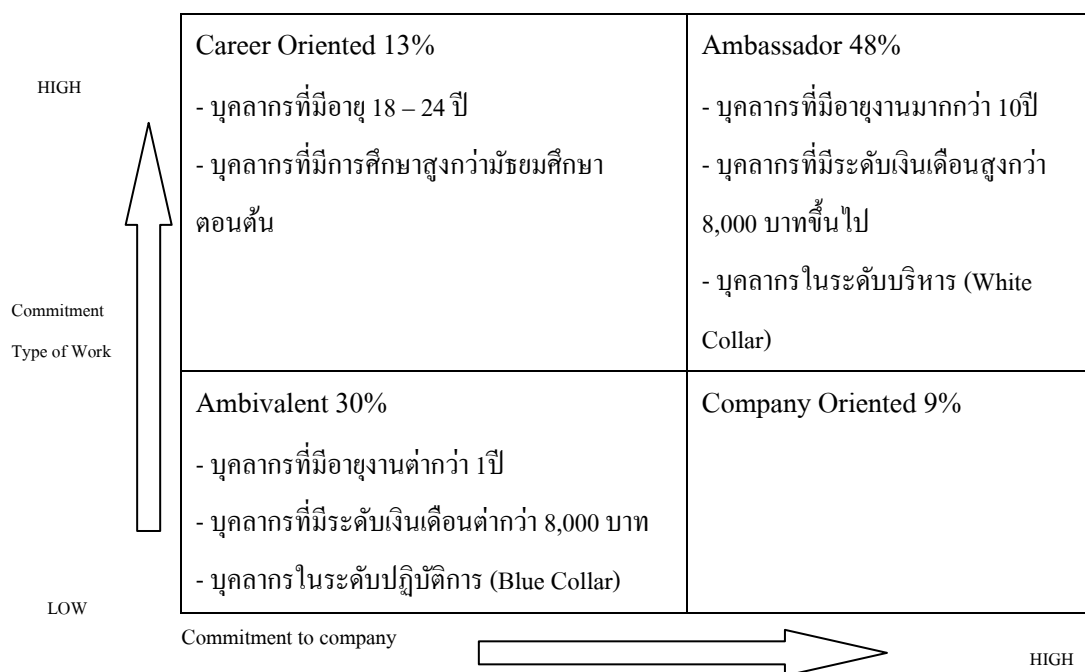
Ambassador	Company Oriented	Career Oriented
<p>การให้รางวัล/การยกย่อง ชมเชย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจ่ายค่าตอบแทนและ สิ่งจูงใจขึ้นอยู่กับผลการ ปฏิบัติงาน</li> <li>- การยกย่องชมเชยความ พยายามในการทำงานของ บุคลากร</li> <li>- การยกย่องชมเชยทีมงานและ หน่วยงานที่ประสบ ความสำเร็จ</li> </ul>	<p>แรงบันดาลใจส่วนตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความภูมิใจในงานที่ตนทำ</li> </ul>	<p>การให้รางวัล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลประโยชน์ที่ดีแก่บุคลากร</li> <li>- การยกย่องชมเชยบุคลากร</li> </ul>
<p>การฝึกอบรมและพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โอกาสในการเรียนรู้ ก้าวหน้า ในงาน</li> <li>- โอกาสที่จะได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อให้มีทำงานได้ อย่างเหมาะสม</li> <li>- โอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะ ใหม่ๆ และพัฒนา ความสามารถใหม่ๆ</li> <li>- โอกาสที่จะได้รับการ ฝึกอบรม เพื่อให้ทำงานมีคุณภาพ มากยิ่งขึ้น</li> </ul>	<p>ความจำเป็นในการฝึกอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะ ใหม่ๆ และพัฒนาความ สามารถใหม่ๆ</li> <li>- โอกาสที่จะฝึกอบรม เพื่อให้ งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น</li> </ul>	<p>การติดต่อสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การได้รับการยอมรับในความ คิดเห็นจากผู้อื่น</li> <li>- มีข้อมูลที่ช่วยให้สามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

ตารางที่ 2-5 ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันความผูกพันของบุคลากรแบบต่างๆ ตามแนวคิดของ

Taylor Nelson Sofres แหล่งที่มา: Taylor Nelson Sofres.2003.(December, 26).EmployeeScore TM

(Online). Available URL:<http://www.tns-global.com> (อ้างถึงในอรุณา นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2547, หน้า 32)

จากการสำรวจความผูกพันของบุคลากรในประเทศไทย ทั้งในด้านความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันในงานที่ทำ โดยการออกแบบสอบถามผู้จัดการและบุคลากรในองค์กรธุรกิจต่างๆ พบสัดส่วนของบุคลากรที่มีความผูกพันในลักษณะต่างๆ ดังนี้ บุคลากรที่มีลักษณะแบบ Career Oriented 13% Ambivalent 30% Ambassador 48% และ Company Oriented 9% นอกจากนี้ ผลการสำรวจยังพบว่าอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือนที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากร โดยมีข้อค้นพบ ดังนี้



ตารางที่ 2-6 ลักษณะความผูกพันของบุคลากรแบบต่างๆ ในประเทศไทย  
แหล่งที่มา : ภคพล อนุฤทธิ์, 2546 เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน . กรุงเทพมหานคร: โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นอกจากนี้ พบว่า ขนาดองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากร โดยที่หากขนาดองค์กรยิ่งเล็กลงเท่าไร บุคลากรที่มีลักษณะแบบ Ambassador ก็จะมีจำนวนลดลง และจะมี

ambivalent จำนวนมากขึ้น ในทางกลับกัน หากองค์กรยังมีขนาดใหญ่บุคลากรที่มีลักษณะแบบ Ambassador จะมากขึ้น และ ambivalent จะลดลงเช่นเดียวกัน

สรุป ผู้ที่ขาดความผูกพันต่อองค์กรหรือความผูกพันในงาน ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะทำให้องค์การสูญเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นจำนวนมาก ดังนั้นองค์กรจะต้องเข้าใจถึงเหตุผลของบุคลากรที่ขาดความผูกพันว่าทำไมพวกเขาถึงขาดความผูกพันต่อองค์กรหรือในงานที่ทำ สิ่งที่เขาต้องการคืออะไร เพื่อค้นหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เพื่อเพิ่มความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร

### 5. แนวคิดของ The Institute for Employment Studies

The Institute for Employment Studies หรือ IES (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 21-22) เป็นบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ซึ่งได้ให้ความหมาย ความผูกพันของบุคลากรและได้ระบุถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

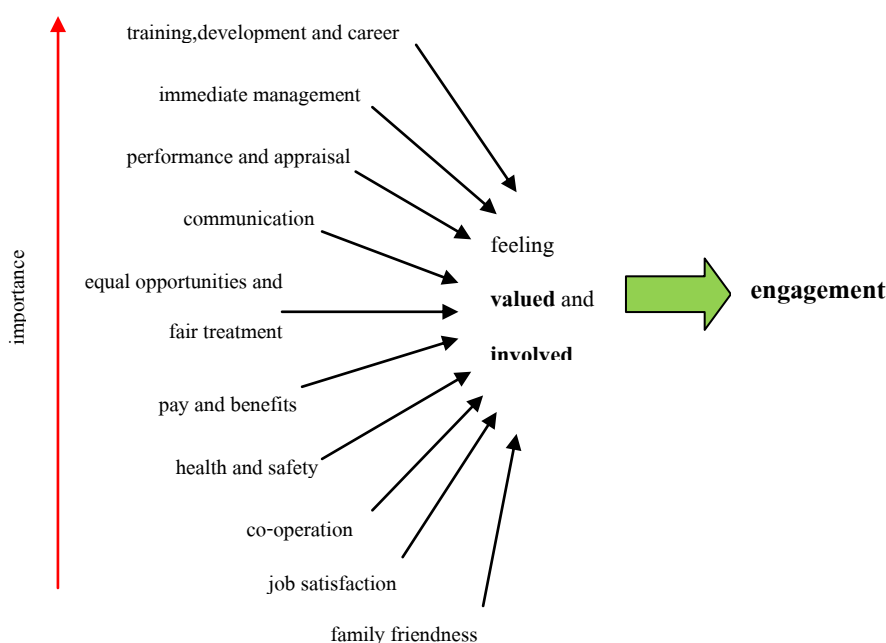
- 5.1 มีความเชื่อในองค์กร
- 5.2 มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
- 5.3 เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 5.4 มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5.5 มีการพัฒนาอยู่เสมอ

การวิจัยเรื่องความผูกพันของบุคลากรในปี 2003 กับบุคลากรจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของบุคลากร เกิดจาก

- (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- (2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- (3) โอกาสในการพัฒนาในงาน
- (4) องค์กรให้ความสำคัญความเป็นอยู่ของบุคลากร

นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากรสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากรลดลงเมื่อบุคลากรมีอายุมากขึ้น(แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) บุคลากรในตำแหน่งผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าบุคลากร

ทั่ว ๆ ไป ที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของบุคลากรสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน ลักษณะประสบการณ์ การศึกษาดังกล่าว The Institute for Employment Studies ได้ทำการเสนอ ตัวแบบและเครื่องมือในการวินิจฉัยความผูกพัน ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 2-11 Engagement Model and the diagnostic tool

แหล่งที่มา : Robinson D, Perryman S, Hayday S (IES Report 408, April 2004) Online URL :

<http://www.employmentstudies.co.uk/summary/summary.php?id=408>

จากภาพประกอบที่ 12 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการรับรู้ถึงคุณค่า และการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการเกิดความผูกพันของบุคลากร หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นปัจจัยที่สนับสนุนทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาของ Steers & Porter พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

#### 1. ลักษณะส่วนบุคคล

1.1 อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิด มีความรอบคอบในการ

ตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย และยิ่งอายุมากขึ้นจะพบว่า สมาชิกองค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะอยู่ในองค์กรด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ความหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ ถ้าทำงานถึงเกษียณอายุราชการ และการได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น

1.2 ระดับการศึกษา บุคลากรที่มีการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ทั้งนี้ เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูง จะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง เนื่องจากมีข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองมีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่าย

1.3 เพศ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจาก เพศหญิงมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าเพศชาย และพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย เพศหญิงต้องพึ่งพาอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ ในการทำงาน

1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้เพิ่มความพึงพอใจให้การทำงาน และหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้นจึงมีความต้องการลาออกจากงานน้อยลงด้วย

1.6 ความต้องการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า องค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นว่า เขาสามารถทำงานไปสู่จุดหมายได้นั้น จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้นแสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

1.7 สถานะภาพสมรส บุคคลที่มีภาระครอบครัวแล้ว จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด ทั้งนี้เพราะภาระที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า อีกทั้งมองงานของเขาในทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีกว่า จึงไม่ค่อยเปลี่ยนงานยิ่งเมื่อต้องมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่มอีก ก็ยังพบว่ามีความผูกพันสูงขึ้น (ปัทมาพร เรียมพานิชย์, 2544, หน้า 8 - 9)

## 2. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาท

ลักษณะงานที่ต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตนเอง ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความชัดเจนของงาน หมายถึง งานที่มีการระบุขอบเขตซึ่งจำเป็นต้องทำให้สำเร็จในภาพรวมและสามารถแยกเป็นชิ้นงานได้ด้วย ทำให้บุคลากรสามารถทำงานเหล่านั้นได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยมีผลงานให้เห็นเด่นชัด

2.2 ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสรภาพ สามารถใช้ดุลพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติที่ทำงานนั้นแล้วเสร็จโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และรู้สึกต้องการจะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

2.3 งานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถและใช้สติปัญญา และใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ ความท้าทายของงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการ ทำงาน และแสดงความสนใจทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพราะจะเกิดความพอใจเมื่อเห็นงานประสบความสำเร็จ

2.4 งานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถหลายด้าน จึงเป็นงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลาย เป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง

## 3. ลักษณะขององค์กร

3.1 การกระจายอำนาจในองค์กร หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ ให้มีส่วนร่วมในการบริหารมอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน



3.2 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ด้วยเหตุผลที่สมาชิกในองค์การได้ลงทุนปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนครั้งนี้ เพราะผลกำไรขององค์การ ก็คือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน

3.3 ขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ในระดับสูง ในองค์การขนาดใหญ่ บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงทั้งยังทำให้มีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นสูงด้วย

#### 4. ประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ เป็นการสร้างความรู้สึกให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์การว่า การที่เขาได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์การแล้วนั้น เขาควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม

4.2 ความรู้สึกต่อองค์การเป็นความรู้สึกเชิงถือ ใ้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์การว่าองค์การจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความใ้วางใจในองค์การสูง รู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพาได้ จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง

4.3 ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ คือ ความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากองค์การ รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนที่มีคุณค่านั้นเป็นเสมือนรางวัลจากองค์การที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขารู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีคุณค่า และองค์การได้ตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารในองค์การ เพราะเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การย่อมจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความอยู่รอด และความผาสุกขององค์การ ตลอดจนเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ ปัจจุบันแนวคิดการบริหารองค์การมุ่งที่จะบริหารองค์การให้เล็กลงและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้วองค์การยังต้องรักษาบุคคลโดยการพยายามสร้างทัศนคติด้านความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การอีกด้วย การที่บุคคลในองค์การมีทัศนคติที่ดี มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยม มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์การในระดับสูง มีความปรารถนาที่

จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเชื่อมั่นในศรัทธา จากการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรด้วย ทำให้สร้างความรู้สึกร่วมกันและส่งเสริมบรรยากาศขององค์กร และจากความผูกพันต่อองค์กรนี้จะช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ลดอัตราการลาออก และส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลในองค์กร สำหรับปัญหาการขาดความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกนั้นเกิดขึ้นเนื่องมาจากบุคคลคาดหมายว่าองค์กรจะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังของตน หากเขาพบว่าองค์กรไม่สามารถตอบสนองดังที่ตนคาดหวังก็อาจจะลาออกไปทำงานอื่น หรือกรณีที่ไม่ลาออกก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร กรณีที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์กรแต่ไม่ลาออก และเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่ตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ย่อมนำมาซึ่งผลเสียหายต่อองค์กรส่วนด้านบรรยากาศองค์กร จะทำให้ขาดอรรถาศัยไมตรีที่ดีต่อกันในการทำงานรวมทั้งการสูญเสียเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เนื่องจากไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งปัญหาสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัญหาการขาดงาน ปัญหาความตรงต่อเวลาในการทำงาน และปัญหาการเปลี่ยนงาน

ความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงานเพราะความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะมีการพัฒนาอย่างช้า ๆ แต่จะมั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านไป ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อการธำรงรักษามูลค่า ในอันที่จะรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กร โดยการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จสมบูรณ์ขององค์กรต่อไป (ปัทมาพร เรียมพานิชย์, 2544 หน้า 10)

สำหรับการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกนั้น จากการศึกษาพบว่า เครื่องมือที่ใช้ประเมินความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งออกเป็นการประเมินใน 2 ลักษณะ คือ การประเมินจากพฤติกรรม และการประเมินจากทัศนคติ

1. การประเมินจากพฤติกรรม เป็นการประเมินความผูกพันต่อองค์กรจากความสม่ำเสมอต่อเนื่องในการแสดงออกของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตได้อย่างชัดเจน

ซึ่งสามารถประเมินได้จากการแสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น การมาทำงานสม่ำเสมอ ไม่ขาดงาน ไม่มาสายไม่มีการลาออกจากงาน การไม่โอนย้ายองค์การ การคงอยู่ในการปฏิบัติงานในองค์การ ถึงแม้้องค์การอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า (Rebiniak & Alutto 1972 อ้างถึงใน ปัทมาพร เรียมพานิชย์, 2544, หน้า 12)

2. การประเมินจากทัศนคติ เป็นการประเมินความผูกพันต่อองค์การจากความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยมีลักษณะข้อคำถามที่แสดงถึงความรู้สึก และทัศนคติของบุคคล ได้แก่ ความรู้สึกปรารถนา ความเต็มใจ ความรู้สึกเชื่อมั่น ความรัก ความภักดี ความซื่อสัตย์ ความรู้สึกมีส่วนร่วม เป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อ ความเห็นพ้อง ความตั้งใจ และความภูมิใจ (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974 อ้างถึงใน ปัทมาพร เรียมพานิชย์, 2 544, หน้า 12)

การประเมินความผูกพันต่อองค์การสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะดังที่ได้กล่าวมาเห็นได้ว่าการพิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์การนั้นมีมุมมองทั้งด้านพฤติกรรมและมุมมองด้านทัศนคติ ซึ่งมุมมองด้านพฤติกรรมนั้นเป็นการมองถึงการแสดงออกถึงการมีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่เกิดจากสาเหตุส่งเสริม เหตุผลอื่น หรือสถานการณ์บางอย่างที่อาจทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา ที่อาจไม่ใช่เกิดจากการมีความผูกพันต่อองค์การก็เป็นไปได้โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการลดอัตราค่าจ้างเนื่องจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ บุคลากรจะมีการแสดงออกโดยการไม่ย้ายออกไปจากองค์การ เนื่องจากความไม่มั่นคง หากองค์การอาจจะไม่มีงานทำได้ แต่หากพิจารณาจากมุมมองด้านทัศนคติจะเห็นได้ว่า เป็นการพิจารณาจากความรู้สึกที่แท้จริงของบุคลากร และเป็นสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ออกมาจากความตั้งใจ จากความรู้สึก ย่อมส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ**

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ เป็นแนวคิดที่พยายามจำแนกและอธิบายพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การที่สนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม ซึ่งมีแนวคิดหลัก 2 แนวคิด ได้แก่

แนวคิดแรก (Van Dyne, Graham and Dienesch, 1994: 766) เป็นแนวคิดที่จำแนกโครงสร้างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การออกจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตาม

บทบาทหน้าที่ แนวคิดนี้จึงนิยามความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรโดยจำแนกจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในฐานะที่เป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Bateman and Organ, 1983; Smith et al., 1983, cited in Van Dyne, Graham and Dienesch, 1994: 766) ดังนั้น ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในแนวคิดนี้ จึงเป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษเพียงอย่างเดียว และพิจารณาว่าพฤติกรรมใดที่บุคคลสร้างสรรค์และกระทำขึ้นเองด้วยความสมัครใจนอกเหนือจากหน้าที่ที่องค์กรกำหนดโดยมิได้ตระหนักถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร พฤติกรรมเหล่านี้จะถือว่าเป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษ แต่แนวคิดนี้ได้ถูกโต้แย้งจากนักวิชาการบางท่านว่า การจำแนกโครงสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อาจทำให้เกิดความสับสนในการระบุว่า พฤติกรรมใดคือพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมใดคือพฤติกรรมบทบาทพิเศษ เนื่องจากความแตกต่างของพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้มีความหลากหลายไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ลักษณะงาน องค์กร เวลา รวมทั้งสภาพแวดล้อมของบุคคลแต่ละคน

แนวคิดที่สอง (Van Dyne, Graham and Dienesch, 1994: 766) เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประชากรในศาสตร์สาขาปรัชญา (Philosophy) รัฐศาสตร์ (Political Science) และประวัติศาสตร์สังคม (Social History) แนวคิดนี้ได้นิยามความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในฐานะที่เป็นพฤติกรรมเชิงบวกทั้งหมดของบุคคลในองค์กร ดังนั้น การศึกษาของนักวิชาการในกลุ่มแนวคิดนี้จึงศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Traditional In-Role Job Performance Behavior) 2) พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Organizationally Functional Extra-Role Behavior) และ 3) พฤติกรรมเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง (Political Behavior) แนวคิดนี้พิจารณาว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยไม่สามารถจำแนกออกจากกันได้อย่างชัดเจน เนื่องจากบุคคลอาจแสดงออกหรือปฏิบัติทั้งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรและพฤติกรรมปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ในองค์กรจึงมีพฤติกรรมกาปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทำให้ระบบสังคมในองค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

### องค์ประกอบของพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร โดยจำแนกพฤติกรรมนี้แตกต่างกันไป ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดในการจำแนกพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรไว้ ดังนี้

Smith, Organ and Near (1983, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) ได้จำแนกพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่มีจุดประสงค์ในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยตรงในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การปฐมพยาบาลฉุกเฉินใหม่ การช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป เป็นต้น

2. การปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยทั่วไป (Generalized Compliance) ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่งไม่เพียงเป็นการช่วยเหลือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังเป็นกาช่วยเหลือบุคคลและการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมขององค์กร พฤติกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การรักษาเวลา การไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปล่าประโยชน์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่องค์กรได้วางไว้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรที่ดีในองค์กรพึงปฏิบัติ

Organ (1988, 1990a, 1990b, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 – 525; 1991: 275- 276) ได้จำแนกพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นพฤติกรรมกาอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แนะนำผู้ร่วมงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ยังไม่เสร็จโดยทันที การให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่มีใช้การสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อยในองค์กร (Peacemaking) ซึ่งเป็นพฤติกรรมกาช่วยเหลือในการป้องกัน แก่ใจ หรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในองค์กร

และการกระตุ้นและให้กำลังใจ (Cheerleading) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ ในการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ

2. ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการป้องกันปัญหา การคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานที่ต้องการ รวมทั้งการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของตนเองในเวลาที่เหมาะสม และการให้ความเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร

3. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก ความผิดหวัง ความเครียด และความไม่สะดวกสบาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ด้วยความสุขุมและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ

4. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายขององค์กรด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร การใช้เวลาและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรอย่างมีคุณค่า และพฤติกรรมใดๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาภายในองค์กร

5. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาและรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามข่าวสารต่างๆ ภายในองค์กร การเข้าร่วมประชุม การคุ้มครององค์กรจากผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้น และการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ ภายในองค์กร

Graham (1989, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) Moorman and Blakely (1995, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) ได้จำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Helping) มุ่งไปที่พฤติกรรมกรช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานเมื่อเขาต้องการ

2. ความจงรักภักดีโดยการสนับสนุนองค์การ (Loyalty Boosterism) เป็นพฤติกรรมการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การแก่บุคคลภายนอก

3. การสร้างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Personal Industry) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดตามหน้าที่เพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) เป็นพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในองค์การเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม

Graham (1991, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อผู้นำองค์การและต่อองค์การโดยรวม การให้ความสนใจต่อบุคคล กลุ่มงานและหน่วยงานในองค์การ และมีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในการปกป้ององค์การจากการคุกคามต่างๆ การเสียสละเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์การ และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์การโดยส่วนรวม

2. การเคารพเชื่อฟังองค์การ (Organizational Obedience) เป็นพฤติกรรมในการปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างองค์การ รายละเอียดของงาน และนโยบายด้านบุคลากร โดยตระหนักและยอมรับถึงความจำเป็น รวมทั้งเหตุผลของกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การที่กำหนดไว้ การเคารพเชื่อฟังองค์การอาจจะแสดงออกโดยการให้ความเคารพต่อกฎระเบียบและคำสั่งขององค์การ การตรงต่อเวลาทั้งในการปฏิบัติงานและการส่งมอบผลงาน และมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ

3. การมีส่วนร่วมในองค์การ (Organizational Participation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยการให้ความสนใจในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมอันเป็นแบบอย่างที่ดีที่พึงปฏิบัติในองค์การโดยอาศัยคุณธรรมเป็นแนวทาง พฤติกรรมนี้แสดงออกโดยมีความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมกับองค์การ เช่น การเข้าร่วมประชุมโดยไม่ต้องบังคับ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวความคิดใหม่ๆ กับผู้อื่น การเสนอข้อมูลทางลบและสนับสนุนมุมมองที่แตกต่างจากผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่ม เป็นต้น

Williams and Anderson (1991, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals : OCBI) เป็นพฤติกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่บุคคล และไม่ได้มีผลโดยตรงต่อองค์กร เช่น การช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่ไม่ได้มาปฏิบัติงาน การให้ความสนใจส่วนบุคคลต่อผู้ร่วมงาน เป็นต้น ผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรแบบ L ไว้ในประเภทเดียวกับพฤติกรรมความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Organization : OCBO) เป็นพฤติกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรโดยทั่วไป เช่น การให้ความใส่ใจในงานเป็นพิเศษเมื่อไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ไม่เป็นทางการเพื่อรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยในภายองค์กร เป็นต้น ผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรแบบ O ไว้ในประเภทเดียวกับพฤติกรรมปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยทั่วไป (General Compliance)

George and Brief (1992, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) กับ George and Jones (1997, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) ได้จำแนกพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Helping Coworkers) เป็นพฤติกรรมในการช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและตรงตามเป้าหมายด้วยความสมัครใจรวมทั้งการช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป การแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ แก่ผู้ร่วมงานการใส่ใจต่อความผิดพลาดและข้อพึงระวังต่างๆ รวมทั้งการให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ แก่ผู้ร่วมงาน

2. การเผยแพร่ไมตรีจิตขององค์กร (Spreading Goodwill) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลด้วยความสมัครใจ โดยอาศัยความพยายามในการเผยแพร่องค์การสู่สังคมในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือกล่าวถึงองค์การในฐานะที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนและคอยดูแลเอาใจใส่สมาชิกในองค์กรเป็นอย่างดี หรือกล่าวถึงสินค้า



และบริการขององค์กรในฐานะที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

3. การให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์แก่องค์กร (Making Constructive Suggestions) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ให้กับองค์กรด้วยความสมัครใจ เช่น การให้คำแนะนำที่สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคคลที่มี พฤติกรรมประเภทนี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตัวบุคคล กลุ่มงาน หรือองค์กร

4. การปกป้ององค์กร (Protecting the Organization) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเพื่อปกป้องหรือคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินขององค์กรหรือของสมาชิกในองค์กร เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากอัคคีภัย การปิดประตูสำนักงานเพื่อความปลอดภัย การรายงานพฤติกรรมที่น่าสงสัยหรืออาจก่อให้เกิดอันตรายแก่องค์กร การริเริ่มในการต่อต้านวิธีการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคคลในองค์กร

5. การพัฒนาตนเอง (Developing Oneself) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลสมัครใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ดีขึ้น แสวงหาและไขว่คว้าโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองในวิชาชีพ หรือการเรียนรู้กระบวนการใหม่ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้มากขึ้น

Borman and Motowidlo (1993, 1997, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) ได้จำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับบุคคล (Helping and Cooperating with Others) เป็นพฤติกรรมในการช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าและความไม่เห็นแก่ตัว

2. การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับองค์กร (Helping and Cooperating with Others) ในด้านเกี่ยวกับความสุภาพอ่อนน้อมต่อองค์กรและการไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ เมื่อเกิดความไม่สะดวกสบายในการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

3. การร่วมรับผิดชอบ สนับสนุน และการปกป้องวัตถุประสงค์ขององค์กร (Endorsing, Supporting and Defending Organizational Objective) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความ

จงรักภักดีต่อองค์กร การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การอยู่ร่วมกับองค์กรในระหว่างภาวะวิกฤต และการแสดงการสนับสนุนองค์กรต่อบุคคลภายนอก

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกระบวนกรขององค์กร (Following with Enthusiasm and Extra Effort) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติตามคำสั่งและกฎระเบียบ และให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา การยอมรับค่านิยมและนโยบายขององค์กร รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความสมัครใจ

5. ความกระตือรือร้นและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (Persisting with Enthusiasm and Extra Effort) มีความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

6. ความสมัครใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง (Volunteering to Carry Out Task Activities) เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบที่ไม่ได้ระบุไว้อย่างเป็นทางการ การแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาองค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และยอมรับความรับผิดชอบที่มากขึ้นด้วยความสมัครใจ

Van Scotter and Motowidlo (1996, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 - 525) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การอำนวยความสะดวกระหว่างบุคคล (Interpersonal Facilitation) ประกอบด้วยพฤติกรรมเชิงบวกที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งพฤติกรรมช่วยเหลือที่บุคคลแสดงออกด้วยความสมัครใจ ซึ่ง Smith, Organ and Near (1983, cited in Podsakoff et al., 2000: 518) เรียกพฤติกรรมประเภทนี้ว่า ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ส่วน George and Brief (1992, cited in Podsakoff et al., 2000: 519) กับ George and Jones (1997, cited in Podsakoff et al., 2000: 519) เรียกพฤติกรรมนี้ว่า การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Helping Coworkers) การอำนวยความสะดวกระหว่างบุคคลเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจ และการสนับสนุนผู้ร่วมงาน การจัดอุปสรรคที่ขัดขวางผลการปฏิบัติงาน หรือการช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ดังนั้น การอำนวยความสะดวกระหว่างบุคคลจึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและสังคมในองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นในการส่งเสริมประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร

2. การอุทิศตนในงานในระดับองค์กร (Job Dedication) เป็นพฤติกรรมความมีวินัยในตนเอง เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร โดยมีความหมายเดียวกับพฤติกรรมปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยทั่วไป (Generalized Compliance) ของ Smith, Organ and Near (1983, cited in Podsakoff et al., 2000: 520)

3. การอุทิศตนในงานในระดับบุคคล (Job Dedication) เป็นพฤติกรรมความมีวินัยในตนเอง เช่น การทำงานหนัก การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นต้น โดยพฤติกรรมการอุทิศตนในงานเป็นรากฐานของแรงจูงใจในการสร้างผลการปฏิบัติงานซึ่งผลักดันให้บุคคลแสดงออกด้วยความสมัครใจในการส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ที่ดีที่สุด

Podsakoff et al. (2000: 516 - 526) ได้จำแนกและจัดกลุ่มพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้จำแนกไว้ โดยรวมพฤติกรรมต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงหรือมีความซ้ำซ้อนกันเข้ามาอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน สามารถจำแนกพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรได้เป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พฤติกรรมช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความสมัครใจ การป้องกันหรือแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่เห็นแก่ตัว พยายามสร้างความสงบเรียบร้อยในองค์กร และช่วยสนับสนุนผู้ร่วมงาน

2. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมในการอดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจโดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ มีทัศนคติเชิงบวกแม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่บ่งคับขู่ขู่ผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน ยินดีสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และมีความสุภาพอ่อนน้อม

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) หมายถึง พฤติกรรมในการเป็นผู้สนับสนุนและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่างๆ ที่องค์กรสร้างขึ้น กล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกในแง่ดี ปกป้องและป้องกันองค์กรจากการคุกคามภายนอก และรักษาความจงรักภักดีนั้นไว้แม้องค์กรจะตกอยู่ในภาวะวิกฤต

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) หมายถึง พฤติกรรมในการเรียนรู้และยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรถึงแม้ว่าจะไม่มีผู้ใดสังเกตหรือควบคุมอยู่ก็ตาม

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง พฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยความสมัครใจ มีความพยายามและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง อาสาทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ พิเศษ และส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน

6. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงออกซึ่งความสนใจหรือมีความผูกพันกับองค์กรโดยรวม กระตือรือร้นในการเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบาย การร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์ขององค์กรว่าควรจะไปทิศทางใด เป็นต้น สังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอก เกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร เช่น การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เป็นต้น ระมัดระวังและรักษาผลประโยชน์ขององค์กร เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดจากอัคคีภัยหรือพฤติกรรมที่น่าสงสัย การปิดประตูสำนักงานเมื่อไม่มีบุคลากรอยู่ เป็นต้น มีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรเช่นเดียวกับการเป็นพลเมืองคนหนึ่งของประเทศ และยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ ได้รับจากองค์กรด้วยความสมัครใจ

7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และความสามารถด้วยความสมัครใจ แสวงหาโอกาสและเข้าร่วมในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรเพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีใน องค์กร ในการวิจัยนี้จะใช้องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรตามที่ Organ (1988, 1990a, 1990b, cited in Podsakoff et al., 2000: 518 – 525; 1991: 275 - 276) ได้จำแนกไว้ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและมีผู้นำมาศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมาก โดยจำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นพฤติกรรมการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แนะนำผู้ร่วมงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ยังไม่เสร็จโดยทันที การให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่มีใช้ การสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อยให้เกิดขึ้นในองค์กร (Peacemaking) ซึ่งเป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือในการป้องกัน แก้อิหรืลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในองค์กร และการกระตุ้นและให้กำลังใจ (Cheerleading) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ ในการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ

2. ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการป้องกันปัญหา การคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานที่ต้องการ รวมทั้งการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของตนเองในเวลาที่เหมาะสม และการให้ความเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร

3. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความอดทน อดกลั้นต่อความยากลำบาก ความผิดหวัง ความเครียด และความไม่สะดวกสบาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ด้วยความสุ่มและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ

4. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายขององค์กรด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร การใช้เวลาและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรอย่างมีคุณค่า และพฤติกรรมใดๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาภายในองค์กร

5. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาและรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามข่าวสารต่างๆ ภายในองค์กร การเข้าร่วมประชุม การคุ้มครององค์กรจากผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้น และการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ ภายในองค์กร

## ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรพบว่า ได้มีการนิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร (Worker Attitudes) ขณะที่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรก็ถือว่าเป็นความผูกพันต่อองค์กรในเชิงพฤติกรรม (Commitment-Related Behaviors) (Organ, 1990, cited in Riggio, 2003: 224) แม้ว่าองค์กรต้องการให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของบุคคล ดังนั้น สิ่งที่ต้องการให้ความสำคัญ ก็คือ จะทำอย่างไรเพื่อแปลงความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลซึ่งเป็นทัศนคติให้กลายเป็นพฤติกรรมที่มีผลในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานและองค์กร โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีผลในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานและองค์กรด้วยเช่นกัน (Riggio, 2003: 239) ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและองค์กร โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรแสดงว่าเป็นผู้ที่ต้องการจะอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะเห็นว่าองค์กรได้ให้ความช่วยเหลือให้ประโยชน์แก่ตนเอง และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงมีความต้องการที่จะตอบแทนให้กับองค์กร แต่ด้วยข้อจำกัดของพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งไม่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ บุคคลจึงแสดงพฤติกรรมบทบาทพิเศษตามความสามารถ และศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิผล พฤติกรรมบทบาทพิเศษที่ว่านี้ ก็คือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรนั่นเอง ดังนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งเสริมให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร คือ ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร

## แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารระบบราชการ (Bureaucracy Organization)

องค์กรระบบราชการ โครงสร้างขององค์กร กฎเกณฑ์ และวิธีดำเนินการต่าง ๆ ถูกกำหนดขึ้นแน่นอนตายตัวแล้ว สิ่งหนึ่งซึ่งเรียกกันว่าระบบราชการ (Bureaucracy) ก็จะตามมา ระบบราชการเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ใหญ่และซับซ้อน มีกฎเกณฑ์ซึ่งทำอย่างละเอียด มีการ

ควบคุมที่ถี่ถ้วน มีสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ที่แน่นอน และหน้าที่เฉพาะต่าง ๆ ซึ่งจัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการ (Manager) ระดับต่ำและระดับกลางจะต้องทำตามกฎเกณฑ์มากกว่าผู้จัดการระดับสูง トラバドที่เขาเหล่านั้นยังทำตามกฎเกณฑ์และไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง เขาเหล่านั้นก็จะมีงานที่มั่นคง ในระบบราชการจัดการเป็นอย่างล่าช้า และงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรจะทำการอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพราะว่าแต่ละคนจะพยายามป้องกันตนเอง โดยการตั้งใจทำงานเฉพาะงานที่คนหลายคนและหลายระดับรับรอง โดยทั่วไปความเห็นของคน ๆ เดียวหรือความคิดริเริ่มของคน ๆ เดียวไม่ค่อยมีการยอมรับ เราสามารถจะกล่าวได้อย่างย่อ ๆ ว่า ระบบราชการมีลักษณะพิเศษอยู่ 4 ประการ คือ การทำงานตามลักษณะเฉพาะในระดับสูง (High Specialization) มีสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด (Rigid Hierarchy of Authority) กฎเกณฑ์และการควบคุมอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Elaborate Rules and Controls) และความเป็นทางการ (Impersonality) (อรุณรักรัตน 2535, หน้า 161-162)

คำว่า “ ระบบราชการ ” โดยปกติถูกนำไปใช้ในการบริหารงานของราชการมากกว่าธุรกิจเอกชน แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีอยู่ในธุรกิจเอกชนเช่นกัน แต่ในธุรกิจเอกชนนั้นระบบราชการไม่มีการพัฒนามากนักเพราะระบบการแข่งขันและการค้ากำไรต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ระบบราชการมีประโยชน์ในตัวของมันเองคือ มีความมั่นคง มีความมุ่งหมายเป็นแนวเดียวกัน เช่นเดียวกับทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยม (Classical Organization Theory) ทั้งหมด คือ ความยากลำบากจะเกิดขึ้นเมื่อมีการยึดมั่นในระบบงานมากเกินไป

### 1. หน้าที่ของระบบราชการ (Functions of Bureaucracy)

ระบบราชการมีหน้าที่ที่สำคัญมาก เช่น ความชำนาญตามสายอาชีพ โครงสร้างการทำงาน ความมั่นคง ความมีเหตุผล และความมีประชาธิปไตย ดังนั้น ระบบราชการจะบรรลุเป้าหมายหรือเพิ่มผลผลิตจะต้องอาศัยความชำนาญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกสมัยใหม่นี้บุคคลหนึ่ง ๆ จะต้องมีความชำนาญตามสายอาชีพของงาน เท่านั้น และระบบราชการได้อนุมัติให้เขามีความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดังนั้น องค์การระบบราชการจึง หมายถึง การที่จะต้องควบคุมความสลับซับซ้อน โดยปรับปรุงให้เข้าสู่ระดับสะดวกต่อการปฏิบัติตามแต่ละตำแหน่ง ซึ่งแต่ละคนที่ทำงานนั้นต้องมีความสามารถตามตำแหน่งตลอดจนความชำนาญของสายอาชีพ (บุญทัน ดอกไธสง ,2534, หน้า274-275)

กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบ โครงสร้าง คุณลักษณะด้านสายอาชีพ และองค์ประกอบของระบบราชการสามารถให้ได้รับผลของการคาดคะเนและความมั่นคงแก่องค์กรได้ เพราะระบบราชการได้เสริมสร้างความมั่นคงและมีผลกระทบที่ทำให้มีความชำนาญอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบราชการได้สร้างความมั่นคงและความปลอดภัยที่เราได้รับประโยชน์ในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมของโลก ระบบราชการเป็นผู้กำหนดความมีเหตุผล (Rationality)

## 2. ลักษณะพื้นฐานของการบริหารระบบราชการ (Nature of Bureaucracy)

องค์กรระบบราชการ Beth กล่าวว่า องค์กรแบบราชการก็คือ องค์กรแบบทางการ (Formal Organization) ชนิดหนึ่ง ซึ่งจัดระเบียบความสัมพันธ์และการดำเนินงานด้วยกฎ ระเบียบ หลักแห่งเหตุผล ประสิทธิภาพ ความสามารถ การจัดลำดับชั้นและการแบ่งงาน โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้ (มัลลิกา จุฑธรรมาศน์, 2544 หน้า 28)

2.1 ตำแหน่งต่าง ๆ จัดเป็นลำดับชั้นสูงต่ำไม่เท่ากัน โดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าจะเป็นผู้ควบคุมผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

2.2 การแต่งตั้งและความก้าวหน้าของบุคลากรจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานแห่งความสามารถและคุณสมบัติมากกว่าความสัมพันธ์และความชอบพอเป็นส่วนตัว

2.3 ลักษณะการแบ่งงานจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบเฉพาะงานในหน้าที่ตามตำแหน่ง

2.4 การกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจะกำหนดจากตำแหน่งที่จัดเป็นลำดับชั้น

2.5 มีการเก็บทะเบียน (Record) ทุกเรื่องที่ผ่านมา – ออก

2.6 การกำหนดสิทธิและหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของกฎ (Rules) และระเบียบ (Regulation)

2.7 ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งจำเป็นในการมีโอกาสเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่ง

2.8 อำนาจ สิทธิ และหน้าที่เป็นขององค์กร ข้าราชการเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามอำนาจสิทธิ และหน้าที่ซึ่งองค์กรมอบหมาย

2.9 การปฏิบัติต่อกันในระบบราชการไม่ยึดถือความสัมพันธ์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อลดความไม่มีเหตุผล เช่น อคติหรือการทำตามอำเภอใจ



2.10 การบริหารระบบราชการเป็นการประกอบอาชีพเต็มเวลา ( Fulltime Occupation) มีชั่วโมงที่ต้องทำเพิ่มจากงานอื่น

นอกจากนี้ ลักษณะของระบบราชการแตกต่างกันไปแต่ละชาติแต่ละประเทศ ซึ่งช่วยสะท้อนให้เห็นคุณค่าทางสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณีอุดมการณ์ทางการเมือง และสถาบันทางสังคมของแต่ละประเทศเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามลักษณะพื้นฐานของระบบราชการที่เหมือนกันก็มีอยู่คือ ระบบราชการเป็นระบบขององค์การที่จะทำให้งานทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคลอยู่ในรูปแบบที่จะรวมพลังร่วมของกลุ่มมาดำเนินให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน 2536, หน้า 69-71)

หลักเกี่ยวกับระบบราชการตามความเห็นของ Max Weber นับว่าเป็นหลักการที่ได้รับ ความนิยมยกย่องและนำกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอ หลักการสำคัญเกี่ยวกับระบบราชการตามความเห็นของ Max Weber มีสาระสำคัญ ดังนี้

(1) ระบบราชการย้ำในลักษณะรูปแบบ (Emphasis on Form) ที่องค์การได้กำหนดขึ้นได้แก่ กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ การปฏิบัติจึงต้องดำเนินไปตามนัยที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด

(2) ระบบราชการมีลักษณะตามแนวความคิดของสายบังคับบัญชา (Concept of Hierarchy) กล่าวคือ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาตามลำดับ มีหัวหน้าองค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ

(3) แบ่งแยกภารกิจงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization of Task) กล่าวคือ การกำหนดหน้าที่การงานของเจ้าหน้าที่ในองค์การ ถือหลักความรู้ ความสามารถและการเลือกสรรบุคคลเข้างานที่ยึดระบบคุณธรรม(Merit System) เป็นเกณฑ์

(4) เจาะจงในเรื่องขอบเขตของความสามารถ (A Specified Sphere of Competence) คือ เมื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานแล้ว ควรกำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมและชัดเจน หรืออาจจะระบุหน้าที่การงาน(Job Description) ไว้เพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

(5) กำหนดค้ำทัดสถานแห่งความประพฤติในการปฏิบัติงาน (Established Norms of Conduct) หมายถึง การที่จะแจ้งนโยบายขององค์การไว้ เพื่อให้ทุกคนในองค์การได้ทราบเพื่อติดตามดูว่าการดำเนินงานขององค์การนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การหรือไม่เพียงไร

(6) มีการลงทะเบียน (Record) ในการทำงาน อันหมายถึงการบริหารราชการที่จะต้องกระทำเป็นระเบียบ เพื่อจัดเก็บบันทึกไว้เป็นหลักฐาน และสะดวกแก่การคาดคะเนเหตุการณ์การปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต

### 3. กระบวนการในการบริหารระบบราชการ

องค์การระบบราชการนั้น ระบบการบริหารจัดการเป็นระบบที่สำคัญซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ระบบนี้เป็นเครื่องมือดำเนินการบริหารให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในการบริหารระบบราชการจึงประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ (มัลลิกา จุลธรรมาสน์, 2544, หน้า 30 - 32)

#### 3.1 การตัดสินใจหรือวินิจัยสั่งการ

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่อยู่ในทุกขั้นตอนการบริหาร เพราะนักบริหารจะต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และแต่ละขั้นตอนของการตัดสินใจนั้นอาจเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบ้างแต่สิ่งสำคัญคือต้องไม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบ หลักการของการตัดสินใจในด้านระบบข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมากในการตัดสินใจ จะมีผลทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานได้เท่าๆกัน การตัดสินใจบางครั้งก็จะต้องใช้วิจารณญาณประกอบด้วย ซึ่งวิจารณญาณนั้นก็มาจากค่านิยมและความสามารถของบุคคลซึ่งตัดสินใจด้วย

#### 3.2 การวางแผนและการแบ่งงาน

การกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่เรามีอยู่อย่างจำกัด การวางแผนเป็นการเตรียมตัวทำงานในอนาคต ซึ่งแน่นอนที่สุดจะต้องประสบปัญหาหรือความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น เมื่อมีการวางแผนแล้วควรมีการ แบ่งงานกันทำตามความถนัดเพื่อช่วยให้มีโอกาสใช้ความชำนาญหลาย ๆ ฝ่ายมาประสานเข้ากัน อีกทั้งยังช่วยให้องค์การสามารถขยายขอบเขตงานไปสู่งานใหม่ ซึ่งจะพัฒนาได้สะดวกและง่ายขึ้น

#### 3.3 การควบคุมงาน

การควบคุมงาน คือ การตรวจสอบว่าการทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์การได้ดำเนินไปตามที่มอบหมายให้หรือไม่ บรรลุจุดหมายที่ได้กำหนดไว้เพียงไร การควบคุมงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าองค์การมีผลงานทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนความก้าวหน้าของงาน และการควบคุมงานจะช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะแสดงถึงความใส่ใจในการ

ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา หลักสำคัญในการควบคุมงานนั้นนักบริหารอาจเลือกใช้ได้ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพของงาน แผนภูมิโครงสร้างขององค์กร

### 3.4 การมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ คือ การพิจารณาว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่ควรมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปปฏิบัติ และเมื่อให้เขาเข้าไปทำแล้ว ผลงานที่จะให้เขารับผิดชอบทำให้เสร็จควรจะเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง การมอบภาระหน้าที่นี้โดยปกติจะเกิดขึ้นในขณะกำลังจัดแบ่งงานกันทำและแยกย่อยออกเป็นตำแหน่งงานนั่นเอง

การมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้บรรลุผลสูงสุดนั้น จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมที่จะมอบหมาย ความสามารถและความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนพิจารณาถึงความจำเป็นของการประสานงานด้วยงานต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีผลกระทบต่อกันโดยตรง ความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้มีการประสานงานระหว่างกันก็จะมีมาก ดังนั้น ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เป็นประโยชน์คือต้องสงวนอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อบังคับให้มีการประสานงานกัน

### 3.5 การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้กระบวนการปรับปรุงเจ้าหน้าที่และกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธีแล้วแต่ว่าองค์กรจะต้องการเช่นไร องค์กรทุกองค์กรจะแสวงหาแนวทางการดำเนินการโดยมีเทคนิคในการดำเนินงานต่าง ๆ กันไป เช่น การบริหารโดยวัตถุประสงค์ และการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม

### 3.6 การกระตุ้นให้คนทำงาน

การสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้คนทำงานได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองออกมาเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น ต้องยอมรับว่าผู้นำสามารถที่จะกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาได้ ซึ่งสิ่งที่เป็นแรงจูงใจหรือตัวกระตุ้นที่สัมพันธ์กันมีอยู่สองประการ คือ ประการแรก ความพอใจในงาน ระดับความพอใจในการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อว่างานที่เขาทำนั้นมีคุณค่าสมกับที่เขาได้ลงแรงทำไป ฉะนั้น สิ่งทีผู้นำจะต้องถือเป็น

หน้าที่ คือเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ ซึ่งวิธีที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจโดยเห็นคุณค่าของงานมี 2 วิธีคือ การให้งานที่พอใจกับการให้สิ่งอื่นนอกเหนือจากงานที่ทำให้พอใจซึ่งผู้นำใช้วิธีให้รางวัลหรือลงโทษทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยทางตรง เช่น ให้ค่าชมและยกย่องเมื่อทำงานได้ดี และวิจารณ์เมื่อทำงานไม่ดี ส่วนทางอ้อม เช่น การรายงานต่อผู้นำชั้นสูงขึ้นไป ซึ่งจะมีผลต่อผู้บังคับบัญชาด้านการเลื่อนขั้นหรือส่งเสริมสนับสนุน ประการที่สอง การปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นโดยตรงที่สุดต่อการปฏิบัติงานของบุคคล คือ เป้าหมายเฉพาะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำสามารถทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน และอาจใช้วิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำเป้าหมายที่ยาก โดยแยกออกเป็นส่วนย่อยเพื่อการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้น ก็จะเป็นการทำทนายให้เขากระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นได้ ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้เป้าหมายทั้งโดยนัยและโดยชัดแจ้งด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้ การสอน การให้มีส่วนร่วม รางวัลและการลงโทษ การทำตนให้เป็นตัวอย่าง การชี้แจงเหตุผล การแสดงความจริงใจและสนใจ การมอบความไว้วางใจและให้เกียรติ

สรุป การบริหารงานระบบราชการเป็นกระบวนการที่จะนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ มาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และถ้าองค์กรใดไม่พยายามจงใจให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ ก็เท่ากับว่าองค์กรนั้นต้องสูญเสียคนที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานไป ดังนั้น การศึกษาถึงการบริหารตลอดจนแนวคิดทฤษฎีนั้น จะได้ทำให้ผู้นำได้ทราบถึงวิธีการที่จะรักษามูลค่าบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถไว้กับองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้น หากพิจารณาระบบราชการในแง่ที่อำนวยความสะดวกแก่การบริหารงาน จัดได้ว่ามีประโยชน์อยู่หลายประการ ได้แก่

- (1) ระบบราชการช่วยสร้างความชำนาญในการบริหารงานแก่บุคคลในองค์กร และสร้างฝีมือในการทำงานให้บุคคลในองค์กร รวมทั้งการสร้างสรรค์นักบริหารสำหรับอนาคตด้วย
- (2) ระบบราชการเป็นเสมือนสะพานเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างรัฐบาลกับประชาชนและเป็นตัวแทนของรัฐบาลในการนำเอานโยบายของรัฐไปปฏิบัติ เพื่อนำผลมาสู่ประชาชน
- (3) ระบบราชการมีลักษณะเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคม เพราะในสังคมนั้นย่อมจะต้องการมีองค์กรกลาง เพื่ออำนาจสวัสดิการและพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของสังคม นั้น

อย่างไรก็ดี แม้องค์การระบบราชการจะมีประโยชน์หลายประการ แต่ผลเสียของระบบราชการก็มีอยู่ไม่น้อยในรูปแบบการบริหารราชการ (Bureaucratic Model) องค์การได้สร้างลักษณะที่เอนเอียงไปในทางไม่มีประสิทธิภาพหรือการแตกแยก และผลเสียขององค์การเป็นเชื้อโรคของระบบการบริหารแบบราชการ และเป็นตัวการให้เกิดพฤติกรรมทางชั่วของระบบราชการ เพราะบุคคลที่ทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของตนเป็นหลัก ถ้าการทำงานของเขาไม่เป็นที่พอใจเป้าหมายของตนเององค์การก็จะมีผลเสียเกิดขึ้น (บุญทัน ดอกไธสง, 2534, หน้า 276-278)

#### 4. ผลเสียของการบริหารระบบราชการ (Dysfunctions of Bureaucracy)

ผลเสียของการบริหารระบบราชการมีหลายประการ ดังนี้

4.1 ความไม่เปลี่ยนแปลง (Rigidity) องค์การบริหารแบบราชการซึ่งจัดรูปแบบตายตัวเป็นระบบปิดและโดดเดี่ยว ไม่มีการปรับปรุง ถ้ามีการปรับปรุงก็ทำให้เกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับพื้นฐานของการปรับปรุงนั้น เพราะความมีกฎเกณฑ์นั้นทำให้เกิดความเฉื่อยชาและโบราณนิยม

4.2 ไม่ยึดบุคคล (Impersonality) เพราะความที่องค์การบริหารแบบราชการนี้เน้นคำสั่งการ คาดคะเนและควมมีเหตุผล จึงถูกเรียกว่า เป็นองค์การรูปแบบ Machine Model มีลักษณะเหมือนเครื่องยนต์ หลักขององค์การชนิดนี้ คือ ไม่ยึดบุคคล หรือแม้แต่กล่าวว่าเป็นองค์การที่ไร้มนุษยธ อาจกล่าวได้ว่า คน หมายถึง ผลผลิตของผลผลิต โดยเห็นความสำคัญของบุคคลน้อยกว่าผลผลิต สัมพันธภาพของเขาถูกเกี่ยวพันอยู่กับหมู่คณะ และบุคคลต้องเป็นที่สองรองจากองค์การ ทุกคนต้องปฏิบัติตามกติกาของระบบการบริหารราชการ แม้บางครั้งดูเหมือนว่า ระบบนี้ได้เปลี่ยนแปลงบุคลิกเดิมของเขาไป

4.3 เป้าหมายกลลวง (Displacement of Objectives) โดยปกติแล้วการบริหารแบบราชการมักจะลืมหุผลที่มีต่อองค์การ คือ เป้าหมายตามสายบังคับบัญชา เป้าหมายตามสายบังคับบัญชานั้นคือ ผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของระดับสูง

4.4 ข้อจำกัดของการแบ่งแผนกงาน (Limitations of Categorization) คือ บุคคลหนึ่งต้องทำงานเฉพาะแผนกของตนเท่านั้น แต่อาจจะดีมีประสิทธิภาพมากกว่าถ้างานบางชนิดสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อป้องกันการสูญเสียโดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

4.5 การสร้างอาณาจักรของตน (Self – Perpetuation and Empire Building) นักบริหารมักชอบวิธีการโบราณไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง ระบบราชการมีอำนาจมาก แต่ในเวลาเดียวกันก็

ไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะใช้อำนาจอย่างไร ซึ่งระบบราชการไม่สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ชอบหน้าคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ โดยการขัดขวางและแต่งตั้งคนรุ่นเก่าเข้าบริหารในตำแหน่งที่สำคัญ

4.6 โทษของการควบคุม (Cost of Controls) บางครั้งกฎเกณฑ์และข้อบังคับดูเหมือนจะเป็นระบบการที่นำไปใช้ในระบบการบริหารแบบราชการมากเกินไป เป็นระบบน้ำเน่า Red Tape ความเฉื่อยช้าขององค์กรต่าง ๆ คือ การใช้เวลาส่วนมากอยู่กับการเก็บรักษาข้อมูลหรือกระดาษรายงานเท่านั้น

4.7 ความหวาดหึง (Anxiety) ระบบราชการเป็นแหล่งเล่นพรรคเล่นพวก ยกย่องกลุ่มของตน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจผู้อยู่เบื้องบนที่มีลักษณะว่าจะสร้างความเป็นธรรมแต่กลับสร้างแต่ความเป็นกรรม ผู้บริหารจะปกแต่ความหวาดหึงที่เกิดจากความขัดแย้งของสมาชิก และถ้าเกิดสภาพกดดันให้พัฒนาการยกฐานะขององค์กรผู้บริหารมักจะเกิดความหวาดหึงด้วยเช่นกัน

ดังนั้น เพื่อให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรแบบระบบราชการ ผู้บริหารจะต้องมีความสำนึกต่อความสำคัญและเห็นความสำคัญของความต้องการ และอารมณ์ของสมาชิกแต่ละคนโดยไม่มี ความลำเอียง อีกทั้งยังต้องพยายามแก้ไขปัญหาคอขวดหรือจุดอ่อนต่าง ๆ ในการบริหาร ให้บริหารระบบราชการนั้นมีความทันสมัยสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ เสริมสร้างสมรรถภาพทางบริหารให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้าน การวางแผน การแบ่งงาน การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการมีกำลังใจ กำลังขวัญที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ เนื่องจากพวกเขาได้รับปัจจัยด้านบริหารที่หน่วยงานจัดให้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์ของ ค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันของบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษา บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลตำรวจ ปรากฏว่ายังมีได้มีผู้ศึกษาโดยตรงในเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้พยายามค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

Allen and Meyer (1996, cited in Levy, 2003) ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร มากกว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

Chelte (1983) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยทางตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 779 คน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลบางด้าน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ และสถานภาพสมรส ในขณะที่บางด้านก็ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และการมีบุตร

Chen-Fu (2006 : 274-276) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ข้อตกลงขององค์กรและเจตนาในการลาออกจากงานของบุคลากรต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่า ค่าจ้างแรงงาน สถานภาพสมรส ความพึงพอใจในการทำงาน กฎเกณฑ์ข้อตกลง และข้อตกลงต่อเนื่อง เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อเจตนาในการลาออกจากงานของบุคลากรต้อนรับ ความพึงพอใจในการทำงานและข้อตกลงในองค์กร มีผลกระทบด้านลบต่อเจตนาในการลาออกจากงาน และบุคลากรต้อนรับที่เป็นโสดและมีรายได้ที่ต่ำกว่า มีความต้องการที่จะลาออกจากงานมากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพสมรส

Cohen-Charash and Spector (2001) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งใช้การวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) โดยศึกษาจากงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรจำนวน 190 ชิ้น มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 64,757คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กรและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

Colquitt et al. (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่องความยุติธรรมในสหสวรรค์ ซึ่งใช้การวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) โดยศึกษาจากงานวิจัยเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรย้อนหลังไป 25 จำนวน 183 เรื่อง ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมแล้วการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและด้านข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ขององค์กรในหลายรูปแบบ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร การลาออก

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

Cropanzano and Greenberg (1997) ได้ศึกษากระบวนการความยุติธรรมในองค์กร พบว่าการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างยุติธรรม จะช่วยเพิ่มความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา เพิ่มระดับความผูกพันต่อ องค์กรและความพึงพอใจในงานให้เพิ่มมากขึ้น

Eisenberger and others(1990, p.51-59) ได้ศึกษาความผูกพันขององค์กรจากอาชีพต่างๆ 6 อาชีพ คือ ครู โรงเรียนมัธยม เสมียน บุคลากรผลิตรายชั่วโมง ตัวแทนประกันภัย อาจารย์มหาวิทยาลัย และตำรวจลาดตระเวน ทำการวิเคราะห์ด้วยค่าสหสัมพันธ์และเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ระหว่างอาชีพและระดับตำแหน่งด้วยการทดสอบค่า t-test และ F-test ผลการวิเคราะห์พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความผูกพันขององค์กรกับการรับรู้ความเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น รายได้ ความก้าวหน้า ความมั่นคง และการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

Greenberg (1990) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงงานสองแห่ง พบว่าโรงงานที่ไม่มีการอธิบายถึงหลักเกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนอย่างชัดเจน มีสถิติสิ่งของสูญหายในระดับสูงกว่าโรงงานที่มีการอธิบายหลักเกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนอย่างละเอียดและชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า การปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมสามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมทางลบของบุคลากร เช่น การทำลายหรือขโมยสิ่งของ

Hendrix และคณะ (นุชนารถ อยู่ดี. 2548 : 65 ; อ้างอิงมาจาก Hendrix and others. 1998 : 611-632) ได้ศึกษาผลของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่มีต่อปัจจัยในการทำงานการลาออก โดยพัฒนาและทดสอบแบบจำลองที่เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมกับชุดของตัวแปรที่นำไปสู่การลาออก โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทั้งภายในและภายนอก ความยึดมั่นต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับเจตนาในการลาออก



Huselid and Day (1991, p.380-391) พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน การรับรู้ความยุติธรรมของการได้รับรายได้และการประเมินผล ความสมานฉันท์กับกลุ่มบุคลากร ความสมานฉันท์กับกลุ่มผู้จัดการด้วยกัน และโอกาsk้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันองค์กรคือ ระดับการศึกษา ส่วนรายได้ เพศ และอายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การที่บุคลากรรับรู้ว่าการจัดการได้ให้รายได้และสิ่งตอบแทนแก่พวกเขาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม จะทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรและมีความอดสาหะพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น

Lam, Hui and Law (1999, cited in Muchinsky, 2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร : การเปรียบเทียบมุมมองของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยศึกษากับบุคลากรใน 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ฮองกง และญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรของบุคลากรในประเทศฮองกงและญี่ปุ่นนั้น บุคลากรได้ให้ความสำคัญกับบางแง่มุมของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่องค์กรคาดหวังและให้ความหมายเป็นส่วนหนึ่งของงาน มากกว่าบุคลากรในประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย โดยพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและถูกพิจารณาว่าเป็นมิติหนึ่งของการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างบุคลากรกับองค์กร

LePine, Erez and Johnson (2002) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องธรรมชาติและองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร เพื่อตรวจสอบวิพากษ์งานวิจัย ซึ่งใช้การวิเคราะห์ห่อภิมาน (Meta-Analysis) โดยศึกษาจากงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่ผ่านมา ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Masterson (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบุคลากรและลูกค้า รวมทั้งการปฏิบัติที่ยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์และนักศึกษา จำนวน 187 คน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่รับรู้ว่าคุณได้รับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับสูงทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการ มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ส่วนนักศึกษารายงานว่า อาจารย์ที่รับรู้ว่าคุณได้รับการรับรู้ความยุติธรรมสูงจะมีระดับความพยายามในการ

สอน พฤติกรรมเพื่อสังคม และมีความยุติธรรมสูง และนักเรียนจะปฏิบัติต่ออาจารย์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง และผลการวิจัยยังพบว่า นักเรียนที่ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมมีความสัมพันธ์ต่อองค์การซึ่งเป็นผลมาจากทัศนคติของนักศึกษาและในอนาคตย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของอาจารย์ที่มีต่อนิสิต

Moorman (1991) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การโดยศึกษากับบุคลากรในองค์การ 2 แห่งใน Midwestern ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อทดสอบว่า การรับรู้ความยุติธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรหรือไม่ และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ และได้เสนอว่า บุคคลจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี เนื่องจากตนเองรับรู้ว่าองค์การมีความยุติธรรมทั้งในการแบ่งปันผลตอบแทนและในกระบวนการขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การถึง 4 องค์ประกอบจาก 5 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การสูงสุด โดยบุคลากรที่เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติต่อตนเองอย่างยุติธรรมดูเหมือนว่าจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การมากกว่าบุคลากรที่ไม่เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติต่อตนเองอย่างยุติธรรม ประเด็นหลักในการศึกษาวิจัย คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร การรับรู้ความยุติธรรมของบุคลากรขึ้นอยู่กับกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการส่งเสริมความยุติธรรมในองค์การ Moorman สรุปว่า หากผู้บังคับบัญชาต้องการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ ผู้บังคับบัญชาก็ควรแสวงหาวิธีการที่จะส่งเสริมความยุติธรรมให้เกิดขึ้นภายในความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบุคลากร การศึกษาวิจัยต่อมาในภายหลังได้สนับสนุนข้อสรุปเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรกับองค์การ องค์การที่บุคลากรรับรู้ว่าเป็นองค์การที่มีความยุติธรรม

และตระหนักถึงพฤติกรรมที่องค์การต้องการในตัวบุคลากรจะสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการที่บุคลากรแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี

Munene (1995, cited in Spector, 2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ

Niehoff and Moorman (1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความยุติธรรมในองค์การ ในฐานะที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างวิธีการติดตามสังเกตของผู้บังคับบัญชากับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษากับบุคลากรและผู้จัดการทั่วไปของบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการบริหารโรงพยาบาลนอร์ 11 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Organ and Ryan (1995) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อทำการตรวจสอบตัวพยากรณ์ในด้านทัศนคติและด้านอารมณ์ของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ ซึ่งใช้การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) โดยศึกษาจากงานวิจัยจำนวน 55 ชิ้นที่มีข้อสรุปเกี่ยวกับทัศนคติต่องานว่า เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การอยู่ในระดับสูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ และพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การในระดับเดียวกับความพึงพอใจในงาน โดยความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรับรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การมากกว่าความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ขณะที่ความผูกพันต่อองค์การด้านผลประโยชน์ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ

Podsakoff et al. (2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ เพื่อตรวจสอบวิพากษ์ทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ รวมทั้งเสนอคำแนะนำสำหรับการวิจัยในอนาคต ซึ่งใช้การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) โดยศึกษาจากงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การที่ผ่านมา ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความ

ผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ถูกศึกษามากที่สุดในฐานะที่เป็นปัจจัยเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Schappe (1998) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร โดยศึกษากับบุคลากรบริษัทประกันภัย Mid-Atlantic จำนวน 130 คน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของบุคลากรได้ถูกศึกษาพร้อมกัน มีเพียงความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Shore and Wayne (1993) ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันและพฤติกรรมของบุคลากรเปรียบเทียบระหว่างความผูกพันด้านอารมณ์ความรู้สึกและความผูกพันด้านความต่อเนื่องกับการรับรู้ความสนับสนุนขององค์กร ผู้วิจัยต้องการศึกษาการรับรู้ความสนับสนุนขององค์กร ความผูกพันด้านอารมณ์ความรู้สึกกับความผูกพันด้านความต่อเนื่องว่าสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคลากร(เรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และการบริหารความประทับใจ)ได้หรือไม่ โดยทำการศึกษากับบุคลากรจำนวน 383 คน กับผู้จัดการ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันด้านอารมณ์ความรู้สึก และการรับรู้สนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันด้านความต่อเนื่องมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการรับรู้ความสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุด

Skarlicki และ Latham (1996) ได้ทำการศึกษา เรื่องการเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรภายในสหภาพแรงงาน โดยทดสอบทฤษฎีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรสหภาพแรงงานในสหรัฐอเมริกา จำนวน 142 คน เป็นการศึกษาวิจัยกึ่งทดลอง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกให้ได้รับฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานจะรับรู้ถึงความยุติธรรมสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมและยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการฝึกอบรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Sweeney and Mc Farlin (1997) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการและผลตอบแทน: ความแตกต่างระหว่างเพศหญิง-ชายในการประเมินความยุติธรรม โดยเก็บข้อมูลจากลูกจ้างทั่วไป จำนวน 12,670

คน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Tepper and Taylor (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กรของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร โดยศึกษากับทหารกองรักษาการณ์และผู้บังคับบัญชาจำนวน 373 นาย ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

The Institute for Employment Studies (1997) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้พยาบาลของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษลาออกในอัตราที่สูงมากขึ้นทุกปี โดยดำเนินการวิจัยในช่วงเดือนมีนาคม – เมษายน ค.ศ.1997 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบัน The Royal College of Nursing ประเทศอังกฤษ ซึ่งประกอบอาชีพพยาบาลตามโรงพยาบาล สถานพยาบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลทั่วประเทศอังกฤษ จำนวน 6,00 คน ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุที่ทำให้พยาบาลลาออกจากงานเนื่องจากพวกเขาต้องทำงานหนัก เกินเวลา และไม่ได้รับผลตอบแทนที่พอเพียง

Vandenberg and Scarpello ( 1990, p.60-67) ทำการศึกษาในบริษัทประกันภัย 9 แห่ง จากบุคลากรจำนวน 455 คน พบว่าการได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

William, Pitre and Zainuba (2002) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความยุติธรรมในองค์กรและความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร โดยศึกษากับบุคลากรในหลายอุตสาหกรรม องค์กร และตำแหน่ง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จารุภรณ์ เกษะทัต (2528) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดระบบสวัสดิการและระบบค่าตอบแทนในการเพิ่มประสิทธิภาพของสมาชิกในองค์กร พบว่า การจัดระบบสวัสดิการและระบบค่าตอบแทนมีส่วนจูงใจและเอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน หากการตอบสนองด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม จะ

มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง จนอาจถึงขั้นลาออกหรือโอนย้าย โดยเฉพาะใน ส่วนราชการ

ทศวรรษ ลำดับวงศ์ (2544) ศึกษาบทบาทของบุคลากรคหกรรมในการดำเนินงานของ ศาลปกครอง โดยมีข้อเสนอแนะว่า บุคลากรคหกรรมมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการ ดำเนินงานของศาลปกครองและสำนักงานศาลปกครองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับได้ว่า บุคลากรคหกรรมเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของระบบวิธีพิจารณาคดีของศาลปกครอง เพราะ นอกจากจะทำหน้าที่ช่วยเหลืองานคดีของตุลาการศาลปกครองแล้วบุคลากรคหกรรมยังอาจ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างอื่นภายในหน่วยงานของสำนักงานศาลปกครองตามที่ เลขาธิการสำนักงานศาลปกครองมอบหมายด้วย ดังนั้น หากองค์กรต้องการรักษาบุคลากรเหล่านี้ ไว้ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด องค์กรจะต้องมีมาตรการ มีสวัสดิการเกี่ยวกับเงินเดือนและ ค่าตอบแทนที่สูงเป็นพิเศษกว่าข้าราชการอื่น ๆ เพื่อจูงใจบุคลากรคหกรรมคงอยู่ปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งดังกล่าวนี้ นอกเหนือไปจากการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรคหกรรมด้วยการให้ โอกาสได้พัฒนาความรู้ทางวิชาการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานในอันที่จะก้าวขึ้นสู่ ตำแหน่งตุลาการศาลปกครองขั้นต้นได้ในอนาคต

ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก หรือเทียบเท่าของเครือซีเมนต์ไทย พบว่าระบบการพิจารณาความดีความชอบและค่าตอบแทนที่ เป็นธรรมเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และในทางตรงกันข้ามหากรับรู้ ว่าได้รับความยุติธรรมก็จะลดระดับความผูกพันต่อองค์กรและลาออกจากองค์กรไปในที่สุด

นฤเบศร์ สวดยพรหม (2548) ทำ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมใน องค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างมีนัยสำ คัญทาง สถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บริษัท วัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการและพัฒนาองค์กร ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร 6,700 คน จากบริษัทต่างชาติ และบริษัทในประเทศไทย

ในปี 2548 โดยผลการวิจัยเป็น 1 ใน 20 หัวข้อของการสำรวจ “ Work Thailand ” ซึ่งทำการศึกษาทั่วเอเชียรวม 13 ประเทศ ในประเด็นของการรักษาคคน มีเหตุผลอะไรบ้างที่คนตัดสินใจ “ อยู่ ” หรือ “ ไป ” จากงาน ผลการสำรวจในกลุ่มคนทำงาน 6,700 คน มีจำนวน 62 % มีความพอใจที่จะทำงานปัจจุบันต่อไป และอีก 38 % มีความลังเลใจอยู่ว่าจะออกไปหางานใหม่ทำ หรือทนทำงานต่อไป

คนที่ตัดสินใจแล้วว่าลาออกจะเป็นกลุ่มคนที่กำลังมองหาค่าตอบแทนทางด้านเงินเดือนหรือในรูปแบบอื่น ๆ ที่ดีกว่าเดิม เป็นการแสวงหาทางด้านการเงินที่ดีขึ้นจึงกลายเป็นเหตุผลหลักอันดับ 1 แตกต่างจากเหตุผลแรกของคนที่จะเลือกลงจ้างเดิมต่อไป โดยมองที่ความมั่นคงของงานและของตนเองเป็นเป้าหมายหลัก “ คนที่ตัดสินใจจะอยู่จะมองเรื่องสวัสดิการมากกว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ” โดยภาพรวมผู้บริหารยังอยากอยู่ที่เดิม เป็นเพราะว่าการเป็นผู้บริหารมั่นคงกว่า ในแง่ของการเงินที่ดีขึ้น ส่วนบุคลากรยังอยากหาโอกาสงานที่ดีขึ้นในองค์กรใหม่ ๆ ความภักดีต่อองค์กรน้อยลง ขณะที่ผู้บริหารใช้เวลาอยู่นานกว่า มีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าจึงตัดสินใจที่จะลงหลักปักฐานมากกว่า

สำหรับอายุงานที่มีผลต่อการ “ อยู่ ” หรือ “ ไป ” จากองค์กรเช่นกัน ผลวิจัยระบุว่ากลุ่มคนที่ต้องการอยู่ อายุงานน้อยกว่า 1 ปี ส่วนบุคลากรที่อยู่เกินกว่า 10 ปี จะมีความผูกพันกับองค์กรมากที่สุด ขณะที่อายุงาน 2-9 ปี จะพยายามปรับตัวให้เข้ากับองค์กร แต่ถ้ามีโอกาสก็ยังไม่เปิดใจหางานใหม่อายุ มีผลต่อการ “ อยู่ ” หรือ “ ไป ” จากองค์กรพบว่า คนยิ่งอายุเยอะจะอยู่กับองค์กรนาน เพราะความคล่องตัวในการหางานใหม่ลดลง ส่วนคนที่อายุน้อยก็มีสัดส่วนอยากอยู่มากกว่าลาออกโดยมองถึงหลายเหตุผลมาประกอบ

บริษัทแฮร์รี่ ประเทศไทย ได้ดำเนินการสำรวจ “ ความพึงพอใจในการทำงานในภาครัฐ ” ในปี พ.ศ. 2549 โดยแจกแบบสอบถามไปยังข้าราชการทุกระดับ จำนวน 20,000 คน 50 องค์กร/หน่วยงานทั่วประเทศ ผลการสำรวจพบว่า การปรับเปลี่ยนค่าตอบแทนจะมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เพราะระดับความพึงพอใจต่อบริษัทเรื่องค่าตอบแทนนั้นมีส่วนน้อย ขณะที่ระดับความพึงพอใจสูงสุดเป็นเรื่องความก้าวหน้าในสายงาน

หลังจากได้ข้อสรุปจากผลสำรวจ บริษัทแฮร์รี่ ประเทศไทย เสนอว่าสิ่งแรกที่ต้องเร่งปฏิบัติ คือ สร้างระบบการพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใสยุติธรรมโดยดูจากผลงานเป็นหลัก นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐ ควรพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่

คนในองค์กร ซึ่งรายละเอียดของระดับความพึงพอใจและการให้ความสำคัญของข้าราชการจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานที่เข้าร่วมการสำรวจ ซึ่งมีรายละเอียดในส่วนนี้บริษัทฯ ไม่ได้นำมาเปิดเผยต่อที่สาธารณะ

บุญยาณี จันทร์เจริญสุข (2538) ศึกษาเรื่องการรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันต่อองค์กรในกรณีข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่าการที่สมาชิกได้รับสิ่งตอบแทนอย่างยุติธรรมจะแสดงถึงความเกื้อกูลขององค์กรทางหนึ่ง ซึ่งชี้ว่าองค์กรเห็นความสำคัญของสมาชิก ทำให้สมาชิกรับรู้ว่าการปฏิบัติงานของเขามีคุณค่า จึงมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น สิ่งตอบแทนที่ให้กับสมาชิกตามความมุ่งหวังจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ปัทมาพร เรียมพานิชย์ (2548) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังในค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับบริหารของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จำนวน 192 คน และจากการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวังในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ระยะเวลาปฏิบัติงาน , ระดับเงินเดือน และความคาดหวังในค่าตอบแทน มีอำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิไลและคณะ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปฏิรูป และการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับความพึงพอใจในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และความไว้วางใจต่อองค์กรเป็นตัวแปรกลาง โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรประจำจาก Man Power Service Agenda ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 192 คน และนักศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจจากประเทศสหรัฐอเมริกาที่ทำงานอย่างน้อย 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จำนวน 155 คน พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการกับ



ความผูกพันต่อองค์กร โดยที่ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการกับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มนักศึกษาสูงกว่า กลุ่มบุคลากรประจำ

ภทรณณ พันธุ์สีดา (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษากับบุคลากรในองค์การของรัฐแห่งหนึ่ง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 187 คน กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของบุคลากรกลุ่มแรก จำนวน 59 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ การรับรู้ความยุติธรรม ด้านกระบวนการขององค์การ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มณีนรัตน์ ไพรวงเรือง (2541) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรขับรถบรรทุกที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา आयुงาน ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว และประสบการณ์ในการขับรถ โดยแบ่งออกเป็นจำนวนปีในการขับรถ ประวัติการเปลี่ยนงาน ประวัติการเกิดอุบัติเหตุ และประวัติการใช้สารกระตุ้น ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลที่พบว่าส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ อายุ การศึกษา आयुงาน ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว และประสบการณ์ในการขับรถทุกด้าน อีกทั้งยังได้ศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน 6 ลักษณะที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรด้วย ได้แก่ ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในงาน บุคลากรทางสังคม ความสมดุลของชีวิต และลักษณะงานที่ให้ผลประโยชน์ต่อสังคม เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร โดยผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตที่มีอิทธิพลสูงในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรมีเพียง 4 ลักษณะ ได้แก่ ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ให้ประโยชน์ต่อสังคม ความสมดุลของชีวิต และค่าตอบแทน นอกจากนี้ยังพบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้วย

มัลลิกา จุลธรรมาศน์, 2544, หน้า 136-137 ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ผลการสำรวจพบว่า เจ้าหน้าที่ฯ มีความเห็นว่าหน่วยงานควรปรับปรุงด้านการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้มีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ส่วนปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้มีความเห็นว่า สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลควรครอบคลุมถึงสถานพยาบาลเอกชนด้วย

ส่วนพฤติกรรมที่ชี้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงออกที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความต้องการทำงาน โดยพฤติกรรมดังกล่าวนี้พิจารณาได้จาก ลักษณะการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมของหน่วยงาน ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานพบว่าเจ้าหน้าที่ฯ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับปานกลาง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนเอกชนจำนวน 2 แห่ง รวม 338 คน ผลการศึกษาพบว่า ในโมเดลภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และในโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 รูปแบบพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ

รุ่งทิwa สุดแดน (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของนักสังคมสงเคราะห์ ใน กรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ผลการศึกษาพบว่า ด้านความผูกพันต่อองค์การพบว่านักสังคมสงเคราะห์มีความผูกพันต่อกรมประชาสงเคราะห์ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.704 เมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเขตพื้นที่ที่ปฏิบัติราชการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และสถาบันที่สำเร็จการศึกษา ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงานซึ่ง

ประกอบด้วยลักษณะงานที่ทำทนาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานทุกปัจจัยล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความรู้สึกเชื่อถือต่อองค์กร ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบการเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม

วิวัฒน์ ธรรมนารถ (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลาง และอิทธิพลสอดแทรก โดยศึกษากับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และทำงานในโรงพยาบาลแห่งปัจจุบันไม่น้อยกว่า 6 เดือน จำนวน 1,649 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิลป์ชัย ธนาภากร, จินตชนินษฐ์ บำรุงชีพ และศศิศ สุขสว่าง (2547) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเครือซิเมนต์ไทย” โดยได้ศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเครือซิเมนต์ไทยทั้ง 8 กลุ่มธุรกิจ โดยสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และระดับบุคลากรแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน แต่ปัจจัยด้านเพศและกลุ่มธุรกิจที่สังกัดแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยตรงได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร คือ ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร และความมั่นคงขององค์กร ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางอ้อมได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วย ความมีเอกลักษณ์ของงาน และความมีอิสระในงาน ทักษะที่หลากหลาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และความสำคัญของงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย สิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับงาน และสิ่ง

อำนวยความสะดวกที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน นอกจากนี้ยังพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพ และปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สโรธร ปุษปาคม (2550) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการออกแบบระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทยที่มีผลต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล และความพึงพอใจในค่าตอบแทน ตลอดจนศึกษาผลกระทบของความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่มีผลต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่จัดส่งให้แก่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 527 องค์กร ผลการศึกษาพบว่า การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคภายนอก และความเสมอภาคระหว่างบุคคลมีผลต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล (ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากงาน) และความพึงพอใจในค่าตอบแทน นอกจากนี้ความพึงพอใจในค่าตอบแทนยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงานอีกด้วย โดยความเสมอภาคภายในมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความเสมอภาคภายนอกมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและการออกจากงาน

สุทธิณี กุศลศรี (2544) ได้ศึกษาสาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของบุคลากรบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารงานระบบครอบครัว และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นสาเหตุสำคัญ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการเป็นบุคลากรของบริษัท สาเหตุอันดับรองคือ สาเหตุจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยค่าจ้าง ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกจากการเป็นบุคลากรรองลงมาอีก ได้แก่ ระบบพรรคพวกพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทักษะของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร ทั้งนี้ จากการศึกษายังพบปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการเป็นบุคลากรได้เช่นกัน อาทิเช่น การศึกษาต่อ การดูแลครอบครัว ปัญหาทางสุขภาพและสาเหตุส่วนตัวของบุคลากร เป็นต้น

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร

ระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 216 คน จากธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่ดัดแปลงจากแบบวัดความพึงพอใจของ Smith(1969) วัดความพึงพอใจที่มีต่องาน 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ การควบคุมดูแลของหัวหน้า ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อร่วมงาน ผลการศึกษาวิเคราะห์รายด้าน พบว่าผู้บริหารมีความพึงพอใจด้านค่าตอบแทน และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

อมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตคอมพิวเตอร์ระบบโรตารี ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จำนวน 312 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ อายุ และสถานภาพสมรส ในขณะที่อายุงานและภูมิลำเนาไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อรอุมา ศรีสว่าง (2544) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจิตใจ พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีตัวแปร 8 ตัวที่สามารถพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือปัจจัยค่าจ้าง 4 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยจิตใจ 3 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ

อาจารย์ พูลผล (2548) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของบุคลากรช่างเทคนิค: กรณีศึกษาบริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด” ก็เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรช่างเทคนิค ผลการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันของบุคลากรในด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดีและความภูมิใจในงานที่ทำอยู่ในระดับสูง ส่วนในด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งยังพบอีกว่าปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยในด้านสถานภาพสมรส จำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ แผนกงาน และระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน กล่าวคือ บุคลากรที่มีปัจจัย

ส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากร ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 15 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายขององค์กร โครงสร้างองค์กร การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ และภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร โดยภาพรวมนั้นปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรทางบวกในระดับปานกลาง แต่มีเพียงด้านนโยบาย โครงสร้างองค์กร ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพการทำงานเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรทางบวกในระดับต่ำ

เปรมจิตร์ คล้ายเพชร (2548 : 113 – 115) ได้ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรความยุติธรรมองค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรและเจตนาในการลาออกของพยาบาลระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลศิริราช พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมองค์กร ได้แก่ ด้านผลตอบแทนด้านกระบวนการ ด้านการปฏิสัมพันธ์กัน และด้านระบบ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับเจตนาในการลาออกจากงาน ดังนั้น การที่บุคลากรรับรู้ว่าสิ่งที่ตนลงทุนทำงานให้กับองค์กร เช่น ความรู้ ความสามารถ เวลา และได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนอื่นจากองค์กรอย่างคุ้มค่า และเหมาะสมเช่น ค่าตอบแทน ค่าเวร ค่าชดเชยจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับโอกาสในการเข้ารับการศึกษาอบรม ทำให้รู้สึกถึงความเหมาะสม คุ้มค่า และสมดุลระหว่างสิ่งที่ลงทุนทำงานและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เกิดความรู้สึกว่าองค์กรมีความซื่อตรงในการแลกเปลี่ยนมีความน่าเชื่อถือทำให้ผูกพันกับองค์กรและเต็มที่จะลงทุนทำงานในองค์กรต่อไป นอกจากนี้การประเมินความยุติธรรมด้านผลตอบแทนแล้ว บุคคลยังประเมินกระบวนการในการให้ผลตอบแทนที่ได้รับว่า มีความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องเหมาะสม กระบวนการพิจารณาเพื่อตัดสินใจให้ผลตอบแทนต่างๆ ในองค์กร มีกฎเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ มีความโปร่งใสมีความคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนแปลงง่ายด้วยบุคคลผู้มีอำนาจคนใด มีการพิจารณาจากข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นไปตามมาตรฐานทางศีลธรรม ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองอยู่ภายใต้กระบวนการที่เป็นธรรม ไม่รู้สึกถูกเอารัดเอาเปรียบ เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรยินดีที่จะทำงานให้กับ

องค์การต่อไป นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ พบว่า หัวหน้าพยาบาลมีการพูดคุยปรึกษาหารือ การแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้เหตุผลและอธิบายการตัดสินใจหรือการสั่งการอย่างชัดเจนเหมาะสมตรงไปตรงมา และเปิดเผย ทำให้บุคลากรเห็นว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยบริหารงานอย่างยุติธรรม

เพียงภัทร์ เจริญพิทยา (2546) ทำ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ป จำ คพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โสมสุดา เล็กอุดากร(2547) ทำ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและผลการปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพศาล สุวรรณธาดา (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในโรงพยาบาลตำรวจ ผลของการศึกษาค้นคว้าปรากฏดังนี้ 1) ความผูกพันของบุคลากรต่อโรงพยาบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) เพศชายมีความผูกพันต่อโรงพยาบาลอยู่ในระดับมาก และเพศหญิงมีความผูกพันในระดับปานกลาง 3) บุคลากรที่มีอายุราชการน้อยมีความผูกพันระดับปานกลาง ผู้มีอายุราชการมากมีความผูกพันในระดับมาก 4) แพทย์และพยาบาลมีความผูกพันระดับมาก แต่เจ้าหน้าที่มีความผูกพันระดับปานกลาง 5) เพศชายและหญิงมีความผูกพันต่อโรงพยาบาลตำรวจไม่แตกต่างกัน 6) บุคลากรที่มีอายุน้อยกับอายุมากมีความผูกพันแตกต่างกัน 7) แพทย์พยาบาล และเจ้าหน้าที่มีความผูกพันแตกต่างกัน

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

จากแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ สามารถนำมาเป็นแนวทางและกรอบในการศึกษาวิจัยถึงอิทธิพลของค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ชนิดเชิงสำรวจ (Survey studies) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่นำมาใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ทำการสุ่มตัวอย่างจากจำนวน 900 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 2 พ.ค.2555 จากกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี) เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมโดยหลักการคำนวณของ (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างใน ธีรวิทย์ เอกะกุล, 2543) โดยให้มีค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ 0.05 ดังสูตร ต่อไปนี้

$$n = \frac{\chi^2 N p (1 - p)}{e^2 (N - 1) + \chi^2 p (1 - p)}$$

$$n = \frac{3.841 \times 900 \times 0.5 \times 0.5}{(.05)^2 \times (900 - 1) + 3.841 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 269.14 \approx 269 \text{ คน}$$



- โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = ขนาดของประชากร  
 $e$  = ระดับความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้  
 $\chi^2$  = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ( $\chi^2 = 3.841$ )  
 $p$  = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (กำหนด  $p = 0.5$ )

## เครื่องมือการวิจัย

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามนี้สร้างขึ้นมาจากการศึกษาทบทวนทฤษฎี แนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษาวิจัย โดยแบบสอบถามครั้งนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่ง อัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนทางการเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) ด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน) จำนวน 39 ข้อ แบบสอบถามนี้อาศัยแนวทางจากแบบสอบถามของกมลทิพย์ แสงไข้(2551) ที่ดัดแปลงมาจากกรอบแนวคิดของ ของ Taylor Nelson Sofres (2003 อ้างถึงใน กมลทิพย์ แสงไข้,2551) โดยนำมาปรับให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ประกอบด้วย ข้อคำถามด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 ค่าตอบแทนทางการเงิน ประกอบด้วยหัวข้อคำถามดังนี้ เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ เงินรางวัลประจำปี ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือการศึกษานูตร เป็นต้น ได้แก่คำถามข้อ 1 ถึงข้อ 10

2.2 ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) ประกอบด้วยหัวข้อคำถามดังนี้ งานที่น่าสนใจ งานที่ทำท่าย ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า การยกย่องยอมรับนับถือ และความภูมิใจในงาน เป็นต้น ได้แก่ข้อคำถามที่ 11 ถึงข้อที่ 27

2.3 ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน) ประกอบด้วยหัวข้อคำถามดังนี้ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี การบังคับบัญชาที่ดี ทีมงาน การมีส่วนร่วม และสภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย เป็นต้น ได้แก่คำถามข้อ 28 ถึงข้อที่ 39

**ส่วนที่ 3** เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ จำนวน 18 ข้อ แบบสอบถามนี้อาศัยแนวทางจากแบบสอบถามของโสมสุดา เล็กอุดากร (2547) ที่ดัดแปลงมาจากกรอบแนวคิดของ Greenberg & Baron (2000) โดยนำมาปรับให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามด้านต่างๆดังนี้

3.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1 ถึงข้อที่ 9

3.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 10 ถึงข้อที่ 18

**ส่วนที่ 4** เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร จำนวน 16 ข้อ โดยค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามนี้อาศัยแนวทางจากแบบสอบถามของกมลทิพย์ แสงไข (2551) ที่ดัดแปลงมาจากกรอบแนวคิดของ (Taylor Nelson Sofres, 2000 อ้างถึงใน กมลทิพย์ แสงไข, 2551) โดยนำมาปรับให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามที่วัดความผูกพันของบุคลากรด้านต่างๆดังนี้

4.1 ด้านความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยหัวข้อคำถามดังนี้ การประเมินภาพรวมขององค์การ การเปรียบเทียบระหว่างองค์การตนกับองค์การอื่นที่เป็นทางเลือกในการทำงาน ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป การอุทิศตนเพื่อต้องการอยู่ในองค์การจริงๆ หรือเป็นเพียงแค่ที่พักพิงเท่านั้น เป็นต้น ได้แก่ข้อคำถามข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 8

4.2 ด้านความผูกพันในการทำงาน ประกอบด้วยหัวข้อคำถามดังนี้ การประเมินภาพรวมของงานที่ทำ การเปรียบเทียบระหว่างงานที่ทำอยู่กับงานอื่นๆที่บุคลากรสามารถทำได้ ความตั้งใจที่จะทำงานประเภทนี้ต่อไป การอุทิศตนให้กับงานที่ทำ ต้องการอยู่ในองค์การนั้นจริงๆหรือเป็นที่มาของรายได้ เป็นต้น ได้แก่ข้อคำถามที่ 9 ถึงข้อที่ 16

**ส่วนที่ 5** เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จำนวน 25 ข้อ แบบสอบถามนี้อาศัยแนวทางจากแบบสอบถามของภัทรนฤน พันธุ์สีดา (2543) ที่ดัดแปลงมาจากกรอบแนวคิดของ Organ (1988, 1990) โดยนำมาปรับให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามที่วัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแต่ละด้าน ดังนี้

5.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ได้แก่ข้อคำถามที่ 1 ถึงข้อที่ 5

5.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ได้แก่ข้อคำถามที่ 6 ถึงข้อที่ 10

5.3 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ได้แก่ข้อคำถามที่ 11 ถึงข้อที่ 15

5.4 พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 16 ถึงข้อที่ 20

5.5 พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 21 ถึงข้อที่ 25

### การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีการกำหนดเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็น จัดทำเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ซึ่งดัดแปลงมาจากมาตรวัดแบบ Likert scale โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด	ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก	ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง	ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย	ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ลักษณะของข้อคำถามในส่วนที่ 2 , 3 , 5 เป็นข้อคำถามเชิงบวก และข้อคำถามในส่วนที่ 4 ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งเชิงบวกและข้อคำถามเชิงลบ ซึ่งข้อคำถามเชิงลบ มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1 , 2 , 5 , 8 , 11, 14 โดยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนคำตอบตามสัดส่วนการประมาณค่าสากลของความสำคัญ ดังนี้

	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

และมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินค่าคะแนนที่ได้จากคำตอบตามสัดส่วนการประมาณ โดยมีระดับการตัดข้อมูลเป็นแบบมาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) โดยใช้เกณฑ์ในการอธิบาย ดังนี้

$$\text{Interval (I)} = \frac{\text{Range (R)}}{\text{Class (C)}}$$

เมื่อ R แทน คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด

เมื่อ C แทน จำนวนชั้น

$$\text{แทนค่า ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็น ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความสำคัญของคะแนนไว้ 5 ระดับได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 แสดงว่ามีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 แสดงว่ามีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 แสดงว่ามีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 แสดงว่ามีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 แสดงว่ามีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด

สำหรับการวัดระดับความผูกพันของบุคลากรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความสำคัญของระดับความผูกพันของบุคลากรไว้ 5 ระดับได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 เท่ากับ ระดับต่ำมากหรือน้อยที่สุด หมายถึงความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี อยู่ในระดับต่ำมากหรือน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 เท่ากับ ระดับต่ำหรือน้อย หมายถึงความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี อยู่ในระดับต่ำหรือน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 เท่ากับ ระดับปานกลาง หมายถึงความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 เท่ากับ ระดับสูงหรือมาก หมายถึงความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี อยู่ในระดับสูงหรือมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 เท่ากับ ระดับสูงมากหรือมากที่สุด หมายถึงความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี อยู่ในระดับสูงมากหรือมากที่สุด

ส่วนการวัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

1. การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

- ถ้า  $r = +1$  หมายความว่า ตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ในแนวเส้นตรงในทิศทางเดียวกัน

- ถ้า  $r = -1$  หมายความว่า ตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ในแนวเส้นตรง ในทิศทางตรงข้าม

- ถ้า  $r = \pm 1$  หมายความว่า ตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างมาก

- ถ้า  $r = \pm 0.5$  หมายความว่า ตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

- ถ้า  $r$  เข้าใกล้ 0 หมายความว่า ตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันน้อย
- ถ้า  $r = 0$  หมายความว่า ตัวแปร 2 ตัว ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

และจากเกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้แบ่งระดับความสัมพันธ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 0.01 –0.20 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 0.21 –0.40 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 0.41 –0.60 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 0.61 –0.80 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในระดับค่อนข้างสูง

ค่าเฉลี่ย 0.81 –1.00 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในระดับสูง

#### การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก่อนนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือที่นำมาใช้มีคุณภาพสูง ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2 ประเภท ได้แก่ การตรวจสอบความตรง และความเชื่อถือได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) เครื่องมือวัดความคิดเห็นของคำตอบแทน เครื่องมือวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เครื่องมือวัดความผูกพันของบุคลากร และเครื่องมือวัดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้นำไปปรึกษาคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบข้อคำถามว่ามีความครอบคลุมตามเนื้อหาประเด็นสำคัญ ตามแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ตลอดจนภาษาที่ใช้ เพื่อให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) แล้วนำเครื่องมือวัด มาปรับปรุงแก้ไข และตรวจซ้ำ จนเหมาะสมกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง ผลที่ได้จากการวัดสอดคล้องกันทุกครั้งไม่ว่าจะวัดในเวลาใดและในสถานภาพใดๆ (อ้างถึงใน วิจิต อุ๋อ่น2550 : 121) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขความถูกต้องของเนื้อหาไปทดสอบ (pre-test questionnaire) กับกลุ่มประชากรที่มี

ลักษณะคล้ายกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ราย แล้วนำมาทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability coefficient) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งวิธีนี้เป็นการหาความเชื่อมั่นแบบความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) เพื่อทดสอบว่าคำถามในแต่ละข้อแต่ละตอนในแบบสอบถามมีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด และสามารถอธิบายความคงที่ของข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ยอมรับค่าของสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ที่มากกว่า 0.700 จึงถือว่าแบบสอบถามชุดนี้ยอมรับได้

โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคหาได้จากสูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right)$$

โดยที่

$\alpha$  = ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

$k$  = จำนวนข้อของเครื่องมือ

$s_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

หรือใช้สูตร

$$\alpha = \frac{k\bar{r}}{1 + \bar{r}(k-1)}$$

$k$  = จำนวนคำถาม

$\bar{r}$  = ค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทุกข้อคำถาม

แต่ในปัจจุบันสามารถนำเอาโปรแกรม Statistical Package for the Social Sciences : SPSS มาใช้ในการหาความเชื่อมั่นได้ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผลการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของการวิจัยครั้งนี้ ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

แบบสอบถามทั้งหมด มีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) เท่ากับ .962

แบบสอบถามวัดค่าตอบแทนทางการเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน(งาน) และ

ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน(สภาพแวดล้อมของงาน) มีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) เท่ากับ .927  
 แบบสอบถามวัดความความยุติธรรมในองค์การ มีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) เท่ากับ.960  
 แบบสอบถามวัดความผูกพันของบุคลากร มีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) เท่ากับ.797  
 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )  
 เท่ากับ .930

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิจัยจากแหล่งข้อมูล  
 ต่างๆ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากการใช้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ทดสอบความ  
 เที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (Reliability) ไปสอบถามจำนวน 269 ชุด โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล  
 สำหรับการวิจัย มีดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้ติดต่อศูนย์พัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลราชบุรี พร้อมทั้งส่งหนังสือ  
 อนุญาตถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาล เพื่อใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บ  
 รวบรวมข้อมูล

1.2. เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม  
 พร้อมด้วยหนังสือชี้แจงวัตถุประสงค์งานวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกับ  
 พยาบาล โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามผ่านให้กับเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาคุณภาพเป็นผู้เก็บรวบรวม  
 ข้อมูล และแจกต่อไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 ชุด ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมประมาณ  
 2 สัปดาห์ ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2555 และได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 269 ชุด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการศึกษารวบรวมข้อมูลจากทฤษฎี ข้อมูล  
 เอกสาร (Documentary Research) และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับค่าตอบแทน การรับรู้ความ  
 ยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันของบุคลากร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ  
 เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไป  
 ประมวลผล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

## 1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล นำเสนอข้อมูลด้วยตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) และการกระจายอัตราร้อยละ (Percentage)

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของคำตอบแทนใน 3 ด้านคือ คำตอบแทนทางการเงิน คำตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน(งาน) คำตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแต่ละชนิด นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) จำแนกตามรายด้านและรายข้อ

## 2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน

2.1 การหาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยใช้สถิติ t-test , F-test ในการวิเคราะห์

2.2 การหาค่าความสัมพันธ์ของคำตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยใช้การวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามโดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression)

2.3 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way Analysis of Variance : ANOVA) และการทดสอบเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD

2.4 การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation :  $r$ ) ในการวิเคราะห์ โดยค่าที่คำนวณได้จะอยู่ในช่วง  $-1 \leq r \leq 1$



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง อิทธิพลของค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้ววิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ จากนั้นทำการสรุปผลการวิจัยโดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางบรรยาย

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน และอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ข้อมูลถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากร

ทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation :  $r$ )

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
1.1 ต่ำกว่า 25 ปี	15	5.6
1.2 25 ปีถึงน้อยกว่า 35 ปี	66	24.5
1.3 35 ปีถึงน้อยกว่า 45 ปี	96	35.7
1.4 45 ปีถึงน้อยกว่า 55 ปี	75	27.9
1.5 55 ปีขึ้นไป	17	6.3
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100</b>
2. อายุการทำงาน		
2.1 น้อยกว่า 10 ปี	44	16.4
2.2 10 ปีถึงน้อยกว่า 20 ปี	115	42.7
2.3 มากกว่า 20 ปี	110	40.9
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100</b>
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	93	34.6
3.2 สมรส	161	59.8

ตารางที่ 4-1 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง  
ผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
3.3 หย่า/หม้าย	15	5.6
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100</b>
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
4.1 ประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี	59	21.9
4.2 ระดับปริญญาตรี	189	70.3
4.3 สูงกว่าระดับปริญญาตรี	21	7.8
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100</b>
5. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน		
5.1 พยาบาลระดับบริหาร	34	12.6
5.2 พยาบาลประจำการ	235	87.4
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100</b>
6. อัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน		
6.1 ต่ำกว่า 20,000 บาท	32	11.9
6.2 20,000 ถึงน้อยกว่า 25,000 บาท	56	20.8
6.3 25,000 ถึงน้อยกว่า 30,000 บาท	51	18.9
6.4 30,000 ถึงน้อยกว่า 35,000 บาท	47	17.5
6.5 35,000 ถึงน้อยกว่า 40,000 บาท	61	22.7
6.6 40,000 บาทขึ้นไป	22	8.2
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4-1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 35 ปีถึงน้อยกว่า 45 ปี ร้อยละ 27.9 มีอายุ 45 ปีถึงน้อยกว่า 55 ปี ร้อยละ 24.5 มีอายุ 25 ปีถึงน้อยกว่า 35 ปี ร้อยละ 6.3 มีอายุ 55 ปีขึ้นไป และร้อยละ 5.6 มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีอายุการทำงาน 10 ปีถึงน้อยกว่า 20 ปี ร้อยละ 42.7 มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 40.9 และมีอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 16.4 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 59.8 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 34.6 และมีสถานภาพหย่า/หม้าย ร้อยละ 5.6 มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ร้อยละ 70.3 มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับประกาศนียบัตร

เทียบเท่าปริญญาตรี ร้อยละ 21.9 และมีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 7.8 ระดับตำแหน่งพยาบาลประจำการ ร้อยละ 87.4 และระดับพยาบาลบริหาร ร้อยละ 12.6 ได้รับอัตราค่าตอบแทนปัจจุบัน ได้แก่ เงินเดือนค่าตอบแทนพิเศษและค่าครองชีพ 35,000 ถึงน้อยกว่า 40,000 บาท ร้อยละ 22.7 ได้รับอัตราค่าตอบแทนปัจจุบัน 20,000 ถึงน้อยกว่า 25,000 บาท ร้อยละ 20.8 ได้รับอัตราค่าตอบแทนปัจจุบัน 25,000 ถึงน้อยกว่า 30,000 บาท ร้อยละ 18.9 ได้รับอัตราค่าตอบแทนปัจจุบัน 30,000 ถึงน้อยกว่า 35,000 บาท ร้อยละ 17.5 ได้รับอัตราค่าตอบแทนปัจจุบันต่ำกว่า 20,000 บาท ร้อยละ 11.9 และ ได้รับอัตราค่าตอบแทนปัจจุบัน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 8.2

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

**ตารางที่ 4-2** แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของค่าตอบแทนทางการเงินตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

ค่าตอบแทนทางการเงิน	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ	(42) 15.61%	(77) 28.62%	(98) 36.43%	(50) 18.59%	(2) 0.74%	2.67	0.91	ปานกลาง
2. เงินรางวัลประจำปี	(41) 15.24%	(85) 31.6%	(75) 27.88%	(66) 24.54%	(2) 0.74%	2.68	0.95	ปานกลาง
3. ค่ารักษาพยาบาล	(21) 7.81%	(68) 25.28%	(68) 25.28%	(101) 37.55%	(11) 4.09%	3.05	0.98	ปานกลาง
4. เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร	(50) 18.59%	(82) 30.48%	(107) 39.78%	(30) 11.15%		2.47	0.88	ปานกลาง
<b>รวม</b>						2.71	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของค่าตอบแทนทางการเงินตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.71$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ

ปานกลางทั้งหมด โดยด้านค่ารักษาพยาบาล ( $\bar{x} = 3.05$ ) ด้านเงินรางวัลประจำปี ( $\bar{x} = 2.68$ ) เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ ( $\bar{x} = 2.67$ ) และเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ( $\bar{x} = 2.47$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ ทางการเงิน (งาน)	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. งานที่น่าสนใจ	(7) 2.6%	(41) 15.24%	(115) 42.75%	(100) 37.17%	(6) 2.23%	3.19	0.81	ปานกลาง
2. งานที่ทำท่าย	(1) 0.37%	(9) 3.35%	(73) 27.14%	(163) 60.59%	(23) 8.55%	3.63	0.68	มาก
3. ความรับผิดชอบ	(3) 1.12%	(5) 1.86%	(130) 48.33%	(114) 42.83%	(17) 6.32%	3.48	0.68	มาก
4. โอกาสก้าวหน้า	(15) 5.58%	(17) 6.32%	(153) 56.88%	(80) 29.74%	(4) 1.49%	3.14	0.79	ปานกลาง
5. การยกย่องยอมรับ	(1) 0.37%	(5) 1.86%	(125) 46.47%	(122) 45.35%	(16) 5.95%	3.50	0.66	มาก
6. ความภาคภูมิใจใน งาน	(1) 0.37%	(2) 0.74%	(75) 27.88%	(147) 54.65%	(44) 16.36%	3.78	0.65	มาก
รวม						3.44	0.44	มาก

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.44$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความภาคภูมิใจในงาน ( $\bar{x} = 3.78$ ) ด้านงานที่ทำท่าย ( $\bar{x} = 3.63$ ) ด้านการยกย่องยอมรับ ( $\bar{x} = 3.50$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 3.48$ ) และมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านงานที่น่าสนใจ ( $\bar{x} = 3.19$ ) และด้านโอกาสก้าวหน้า ( $\bar{x} = 3.14$ )

ตารางที่ 4-4 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน)	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ทีมงาน	(45) 16.73%	(89) 33.09%	(96) 35.69%	(38) 14.13%	(1) 0.37%	3.45	2.44	มาก
2. การบังคับบัญชาที่ดี	(7) 2.6%	(22) 8.18%	(113) 42.01%	(111) 41.26%	(16) 5.95%	3.36	2.44	ปานกลาง
3. การมีส่วนร่วม	(6) 2.23%	(20) 7.43%	(86) 31.91%	(144) 53.53%	(13) 4.83%	3.27	0.69	ปานกลาง
4. สภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย	(3) 1.12%	(29) 10.78%	(120) 44.61%	(111) 41.26%	(6) 2.23%	3.22	0.79	ปานกลาง
5. นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี	(10) 3.72%	(27) 10.04%	(137) 50.93%	(89) 33.09%	(6) 2.23%	2.55	0.89	น้อย
รวม						3.19	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.19$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านทีมงาน ( $\bar{x} = 3.45$ ) มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาที่ดี ( $\bar{x} = 3.36$ ) ด้านการมีส่วนร่วม ( $\bar{x} = 3.27$ ) ด้านสภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย ( $\bar{x} = 3.22$ ) และมี

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ( $\bar{x} = 2.55$ )

ตารางที่ 4-5 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

ค่าตอบแทนทางการเงิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ท่านได้รับจากองค์กรเหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของท่าน	(24) 8.9%	(65) 24.2%	(129) 48.0%	(49) 18.2%	(2) 0.7%	2.78	0.87	ปานกลาง
2.เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ท่านได้รับเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานของท่าน	(22) 8.2%	(77) 28.6%	(114) 42.4%	(56) 20.8%		2.76	0.88	ปานกลาง
3.ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน	(39) 14.5%	(90) 33.5%	(95) 35.3%	(44) 16.3%	(1) 0.4%	2.55	0.94	น้อย
4.ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน	(39) 14.5%	(85) 31.6%	(96) 35.7%	(49) 18.2%		2.58	0.95	น้อย
<b>รวม</b>						2.67	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.67$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ท่านได้รับจากองค์กรเหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 2.78$ ) เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ท่านได้รับเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ( $\bar{x} = 2.76$ ) และมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับ

อยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{x} = 2.58$ ) ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับ  
หน่วยงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน ( $\bar{x} = 2.55$ )

ตารางที่ 4-6 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของเงินรางวัลประจำปี ตามความ  
คิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

เงินรางวัลประจำปี	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.เงินรางวัลประจำปี/เงินประจำ ขั้นที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม กับงานที่ท่านได้รับมอบหมาย จากองค์กร	(42) 15.6%	(79) 29.4%	(97) 36.1%	(51) 18.9%		2.58	0.97	น้อย
2.ท่านได้รับเงินรางวัลประจำปี/ เงินประจำขั้นเพิ่มขึ้นเมื่อผลการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ที่องค์กรกำหนด	(28) 10.4%	(66) 24.5%	(113) 42.0%	(60) 22.3%	(2) 0.8%	2.78	0.93	ปานกลาง
รวม						2.68	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านเงินรางวัลประจำปี ตามความคิดเห็น  
ของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{x} = 2.68$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง  
จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ท่านได้รับเงินรางวัลประจำปี/เงินประจำขั้นเพิ่มขึ้นเมื่อผลการปฏิบัติงาน  
เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด ( $\bar{x} = 2.78$ ) และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่  
ในระดับน้อย จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ เงินรางวัลประจำปี/เงินประจำขั้นที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม  
กับงานที่ท่านได้รับมอบหมายจากองค์กร ( $\bar{x} = 2.58$ )



ตารางที่ 4-7 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของค่ารักษาพยาบาล ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

ค่ารักษาพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.เงินสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลของท่าน	(19) 7.0%	(32) 11.9%	(110) 40.9%	(97) 36.1%	(11) 4.1%	3.18	0.95	ปานกลาง
2.สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลทำให้ท่านเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	(26) 9.7%	(59) 21.9%	(104) 38.7%	(70) 26.0%	(10) 3.7%	2.92	1.01	ปานกลาง
รวม						3.05	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านค่ารักษาพยาบาล ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เงินสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลของท่าน ( $\bar{x} = 3.18$ ) สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลทำให้ท่านเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.91$ )

ตารางที่ 4-8 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของเงินช่วยเหลือการศึกษานูตร ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

เงินช่วยเหลือการศึกษานูตร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.เงินสวัสดิการเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือการศึกษานูตรเพียงพอต่อการดูแลบุตรของท่าน	(40) 14.80 %	(79) 29.37 %	(121) 44.98 %	(29) 10.78 %		2.52	0.87	น้อย
2.สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษาของบุตรท่าน	(49) 18.2%	(79) 29.4%	(116) 43.1%	(25) 9.3%		2.43	0.89	น้อย
<b>รวม</b>						2.47	0.88	น้อย

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านเงินช่วยเหลือการศึกษานูตร ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 2.47$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เงินสวัสดิการเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือการศึกษานูตรเพียงพอต่อการดูแลบุตรของท่าน ( $\bar{x} = 2.52$ ) และสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษาของบุตรท่าน ( $\bar{x} = 2.43$ )

ตารางที่ 4-9 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของงานที่น่าสนใจ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

งานที่น่าสนใจ	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.งานที่ท่านได้รับมอบหมายจากองค์กรช่วยกระตุ้นให้ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ในการทำงานอย่างแท้จริง	(10) 3.7%	(19) 7.1%	(129) 47.9%	(106) 39.4%	(5) 1.9%	3.29	0.78	ปานกลาง
2.ท่านไม่เคยมีความรู้สึกว่างงานในหน้าที่ของท่านเป็นงานที่น่าเบื่อซ้ำซาก	(30) 11.1%	(50) 18.6%	(117) 43.5%	(64) 23.8%	(8) 3.0%	2.89	0.99	ปานกลาง
3.ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และทำให้รู้สึกมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	(3) 1.1%	(16) 6.0%	(127) 47.2%	(119) 44.2%	(4) 1.5%	3.39	0.67	ปานกลาง
<b>รวม</b>						3.19	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านงานที่น่าสนใจ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.19$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และทำให้รู้สึกมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.39$ ) งานที่ท่านได้รับมอบหมายจากองค์กรช่วยกระตุ้นให้ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง ( $\bar{x} = 3.29$ ) ท่านไม่เคยมีความรู้สึกว่างงานในหน้าที่ของท่านเป็นงานที่น่าเบื่อซ้ำซาก ( $\bar{x} = 2.89$ )

ตารางที่ 4-10 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของงานที่ทำหาย ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

งานที่ทำหาย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ลักษณะของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างสูงและเป็นงานที่น่าสนใจ	(2) 0.8%	(6) 2.2%	(80) 29.7%	(154) 57.3%	(27) 10.0%	3.74	0.70	มาก
2.งานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถอย่างเต็มที่	(3) 1.1%	(6) 2.2%	(118) 43.9%	(131) 48.7%	(11) 4.1%	3.52	0.67	มาก
รวม						3.63	0.68	มาก

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านงานที่ทำหาย ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ลักษณะของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถอย่างสูงและเป็นงานที่น่าสนใจ ( $\bar{x} = 3.74$ ) งานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถอย่างเต็มที่ ( $\bar{x} = 3.52$ )

ตารางที่ 4-11 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของความรับผิดชอบ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

ความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ท่านมีอิสระในการแก้ไขปัญหาในงานที่ท่านมีหน้าที่รับผิดชอบ	(5) 1.9%	(15) 5.6%	(115) 42.7%	(123) 45.7%	(11) 4.1%	3.45	0.74	มาก
2.ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา	(2) 0.8%	(6) 2.2%	(103) 38.3%	(148) 55.0%	(10) 3.7%	3.59	0.64	มาก
3.ท่านพยายามคิดหาวิธีทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ	(2) 0.7%	(10) 3.7%	(140) 52.1%	(109) 40.5%	(8) 3.0%	3.41	0.65	มาก
<b>รวม</b>						3.48	0.68	มาก

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.48$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.59$ ) ท่านมีอิสระในการแก้ไขปัญหาในงานที่ท่านมีหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{x} = 3.45$ ) ท่านพยายามคิดหาวิธีทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.41$ )

ตารางที่ 4-12 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของโอกาสก้าวหน้า ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

โอกาสก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้เป็นอย่างดี	(17) 6.3%	(23) 8.6%	(158) 58.7%	(69) 25.7%	(2) 0.7%	3.06	0.79	ปานกลาง
2.ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถจากตำแหน่งงานของท่าน	(9) 3.4%	(20) 7.4%	(123) 45.7%	(113) 42.0%	(4) 1.5%	3.31	0.77	ปานกลาง
3.การปฏิบัติงานของท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	(15) 5.6%	(38) 14.1%	(139) 51.7%	(75) 27.9%	(2) 0.7%	3.04	0.82	ปานกลาง
รวม						3.14	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-12 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้า ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้ และความสามารถจากตำแหน่งงานของท่าน ( $\bar{x} = 3.31$ ) ตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้เป็นอย่างดี ( $\bar{x} = 3.06$ ) การปฏิบัติงานของท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ( $\bar{x} = 3.04$ )

ตารางที่ 4-13 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของการยกย่องและยอมรับนับถือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล ราชบุรี

การยกย่องและยอมรับนับถือ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.การยกย่องจากผู้รับบริการและ ผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ท่านอยาก ได้รับเมื่อปฏิบัติหน้าที่	(2) 0.8%	(10) 3.7%	(112) 41.6%	(120) 44.6%	(25) 9.3%	3.58	0.74	มาก
2.ผู้บังคับบัญชาไว้ใจมอบหมาย งานพิเศษอื่นๆขององค์กรให้ ท่านปฏิบัติ	(3) 1.1%	(9) 3.4%	(141) 52.4%	(112) 41.6%	(4) 1.5%	3.39	0.63	ปานกลาง
3.ผลการปฏิบัติงานของท่าน ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	(2) 0.7%	(3) 1.1%	(118) 43.9%	(141) 52.4%	(5) 1.9%	3.54	0.60	มาก
รวม						3.50	0.66	มาก

จากตารางที่ 4-13 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านการยกย่องและยอมรับนับถือตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.50$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ การยกย่องจากผู้รับบริการและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ท่านอยากได้รับเมื่อปฏิบัติหน้าที่ ( $\bar{x} = 3.58$ ) ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ( $\bar{x} = 3.54$ ) และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาไว้ใจมอบหมายงานพิเศษอื่นๆขององค์กรให้ท่านปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.39$ )

ตารางที่ 4-14 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของความภาคภูมิใจในงานตาม  
ความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

ความภาคภูมิใจในงาน	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.การปฏิบัติงานของท่านมีส่วน ในการสร้างความเชื่อมั่นในการ เข้ารับบริการบริการสาธารณสุข ให้กับสังคม	(1) 0.4%	(3) 1.1%	(106) 39.4%	(146) 54.3%	(13) 4.8%	3.62	0.61	มาก
2.ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ โดยมุ่งหวังให้ ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ สูงสุด	(1) 0.4%	(1) 0.4%	(58) 21.5%	(163) 60.6%	(46) 17.1%	3.94	0.66	มาก
3.ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของ ท่านมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การ ประสบความสำเร็จ	(1) 0.4%	(4) 1.5%	(82) 30.5%	(150) 55.7%	(32) 11.9%	3.77	0.68	มาก
<b>รวม</b>						3.78	0.65	มาก

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านความภาคภูมิใจในงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งหวังให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ สูงสุด ( $\bar{x} = 3.94$ ) ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.77$ ) การปฏิบัติงานของท่านมีส่วนในการสร้างความเชื่อมั่นในการเข้ารับบริการสาธารณสุขให้กับสังคม ( $\bar{x} = 3.62$ )



ตารางที่ 4-15 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน  
ที่ดี ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี	ระดับความคิดเห็น					( $\bar{x}$ )	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
28.ท่านรู้สึกพอใจในค่าตอบแทน เช่น เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นแต่ละปี	(37) 13.8%	(78) 29.0%	(116) 43.1%	(37) 13.8%	(1) 0.3%	2.58	0.91	น้อย
29.ท่านคิดว่าองค์กรมีนโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับงบประมาณที่ได้รับ	(39) 14.5%	(80) 29.7%	(122) 45.4%	(28) 10.4%		2.52	0.87	น้อย
รวม						2.55	0.89	น้อย

จากตารางที่ 4-15 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย ( $\bar{x} = 2.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ท่านรู้สึกพอใจในค่าตอบแทน เช่น เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นแต่ละปี ( $\bar{x} = 2.58$ ) ท่านคิดว่าองค์กรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ ( $\bar{x} = 2.52$ )

ตารางที่ 4-16 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของการบังคับบัญชาที่ดีตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

การบังคับบัญชาที่ดี	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ให้ความห่วงใยและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของท่าน	(13) 4.8%	(31) 11.5%	(121) 45.0%	(95) 35.3%	(9) 3.4%	3.21	0.87	ปานกลาง
2.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่สามารถปรึกษาหารือชี้แจง หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้	(7) 2.6%	(25) 9.3%	(104) 38.7%	(121) 45.0%	(12) 4.4%	3.39	0.82	ปานกลาง
3.ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	(4) 1.5%	(17) 6.3%	(108) 40.1%	(128) 47.6%	(12) 4.5%	3.47	0.75	มาก
<b>รวม</b>						3.36	2.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-16 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านนโยบายการบังคับบัญชาที่ดี ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.36$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน ( $\bar{x} = 3.47$ ) และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่สามารถปรึกษาหารือ ชี้แจง หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{x} = 3.39$ ) ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ให้ความห่วงใยและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของท่าน ( $\bar{x} = 3.21$ )

ตารางที่ 4-17 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของทีมงาน ตามความคิดเห็น  
ของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

ทีมงาน	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
33.ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของท่านต่างให้ความร่วมมือในการทำงานและประสานงานกันเป็นอย่างดี	(7) 2.6%	(19) 7.1%	(105) 39.0%	(129) 48.0%	(9) 3.3%	3.42	0.78	มาก
34.เพื่อนร่วมงานให้ความเคารพและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	(3) 1.1%	(18) 6.7%	(104) 38.7%	(136) 50.5%	(8) 3.0%	3.48	0.72	มาก
<b>รวม</b>						3.45	0.75	มาก

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านทีมงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.45$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้ความเคารพและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.48$ ) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของท่านต่างให้ความร่วมมือในการทำงานและประสานงานกันเป็นอย่างดี ( $\bar{x} = 3.42$ )

ตารางที่ 4-18 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของการมีส่วนร่วม ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

การมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของท่านมักถูกนำไปใช้งานอยู่เสมอ	(4) 1.5%	(25) 9.3%	(163) 60.6%	(72) 26.8%	(5) 1.8%	3.18	0.68	ปานกลาง
2. ท่านมีส่วนแสดงความคิดเห็นต่องานและกิจกรรมขององค์กร	(2) 0.7%	(21) 7.8%	(132) 49.1%	(108) 40.2%	(6) 2.2%	3.35	0.69	ปานกลาง
รวม						3.27	0.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-18 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.27$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ท่านมีส่วนแสดงความคิดเห็นต่องานและกิจกรรมขององค์กร ( $\bar{x} = 3.35$ ) ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของท่านมักถูกนำไปใช้งานอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 3.18$ )

ตารางที่ 4-19 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของสภาพการทำงานที่ดี  
ปลอดภัย ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

สภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ท่านมีความเห็นว่าองค์กรมี สถานที่ทำงานที่มีความสะอาด และเป็นระเบียบ	(9) 3.4%	(20) 7.4%	(121) 45.0%	(113) 42.0%	(6) 2.2%	3.32	0.78	ปานกลาง
2.สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทั่วไปทำให้ท่านมีความ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	(5) 1.9%	(33) 12.3%	(138) 51.3%	(87) 32.3%	(6) 2.2%	3.21	0.75	ปานกลาง
3.ท่านมีความเห็นว่าอาคาร สถานที่ทำงาน มีความเหมาะสม กับลักษณะขององค์กร	(12) 4.5%	(39) 14.5%	(129) 48.0%	(83) 30.8%	(6) 2.2%	3.12	0.84	ปานกลาง
รวม						3.22	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-19 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย ตาม  
ความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ  
ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ  
ปานกลาง จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ท่านมีความเห็นว่าองค์กรมีสถานที่ทำงานที่มีความสะอาดและเป็น  
ระเบียบ ( $\bar{x} = 3.32$ ) สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทั่วไปทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการ  
ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.21$ ) ท่านมีความเห็นว่าอาคาร สถานที่ทำงาน มีความเหมาะสมกับลักษณะของ  
องค์กร ( $\bar{x} = 3.12$ )

ตารางที่ 4-20 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของการรับรู้ความยุติธรรม (ด้านผลตอบแทน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล ราชบุรี

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น					— (x)	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจาก องค์การมีความยุติธรรม	(24) 8.9%	(59) 21.9%	(142) 52.8%	(43) 16.0%	(1) 0.4%	2.77	0.84	ปานกลาง
2.ท่านได้รับผลตอบแทนที่ ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับ ทักษะทางด้านการพยาบาลที่ท่าน ใช้ในการทำงาน	(25) 9.3%	(59) 21.9%	(138) 51.3%	(46) 17.1%	(1) 0.4%	2.77	0.85	ปานกลาง
3.ท่านได้รับผลตอบแทนที่ ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับ ประสบการณ์การทำงาน	(18) 6.7%	(73) 27.1%	(131) 48.7%	(46) 17.1%	(1) 0.4%	2.77	0.82	ปานกลาง
4.ท่านได้รับผลตอบแทนที่ ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความ พยายามอุทิศทุ่มเทที่ท่านมีให้กับ งาน	(27) 10.0%	(70) 26.0%	(130) 48.3%	(41) 15.3%	(1) 0.4%	2.70	0.86	ปานกลาง
5.ท่านได้รับผลตอบแทนที่ ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับระดับ การศึกษาของท่าน	(21) 7.8%	(60) 22.3%	(135) 50.2%	(52) 19.3%	(1) 0.4%	2.82	0.85	ปานกลาง
6.ท่านได้รับผลตอบแทนที่ ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความ จงรักภักดีที่ท่านมีให้กับองค์กร	(23) 8.5%	(59) 21.9%	(139) 51.7%	(47) 17.5%	(1) 0.4%	2.79	0.84	ปานกลาง
7.ท่านได้รับผลตอบแทนที่ ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผล การปฏิบัติงาน	(25) 9.3%	(62) 23.1%	(126) 46.8%	(55) 20.4%	(1) 0.4%	2.80	0.88	ปานกลาง

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
8. ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใกล้เคียงกัน	(20) 7.4%	(58) 21.6%	(130) 48.3%	(60) 22.3%	(1) 0.4%	2.87	0.86	ปานกลาง
9. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความรู้จากการฝึกอบรมที่ท่านได้รับเพิ่มขึ้น	(17) 6.3%	(66) 24.5%	(128) 47.6%	(57) 21.2%	(1) 0.4%	2.85	0.84	ปานกลาง
10. หัวหน้าของท่านใช้วิธีการที่เป็นแบบแผนเดียวกันกับบุคลากรทุกๆ คนในการกำหนดผลตอบแทน	(8) 3.0%	(28) 10.4%	(129) 48.0%	(98) 36.4%	(6) 2.2%	3.25	0.79	ปานกลาง
<b>รวม</b>						2.84	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-20 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ความยุติธรรม (ด้านผลตอบแทน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.84$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ หัวหน้าของท่านใช้วิธีการที่เป็นแบบแผนเดียวกันกับบุคลากรทุกๆ คนในการกำหนดผลตอบแทน ( $\bar{x} = 3.25$ ) ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใกล้เคียงกัน ( $\bar{x} = 2.87$ ) ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความรู้จากการฝึกอบรมที่ท่านได้รับเพิ่มขึ้น ( $\bar{x} = 2.85$ ) ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับระดับการศึกษาของท่าน ( $\bar{x} = 2.82$ ) ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.80$ ) ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความจงรักภักดีที่ท่านมีให้กับองค์กร ( $\bar{x} = 2.79$ ) เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากองค์กรมีความยุติธรรม ( $\bar{x} = 2.77$ ) ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะทางด้านการพยาบาลที่ท่านใช้ในการทำงาน ( $\bar{x} = 2.77$ ) ท่านได้รับ

ผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพการทำงาน ( $\bar{x} = 2.77$ ) ท่านได้รับ  
 ผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามอุทิศทุ่มเทที่ท่านมีให้กับงาน ( $\bar{x} = 2.70$ )

ตารางที่ 4-21 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของการรับรู้ความยุติธรรม  
 (ด้านกระบวนการ) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบแผนเดียวกันกับพยาบาลทุกคน	(6) 2.2%	(31) 11.5%	(118) 43.9%	(105) 39.0%	(9) 3.4%	3.30	0.80	ปานกลาง
2.เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการในการพิจารณาตัดสินลงโทษกับพยาบาลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	(8) 3.0%	(38) 14.1%	(115) 42.8%	(101) 37.5%	(7) 2.6%	3.23	0.83	ปานกลาง
3.เมื่อผลการปฏิบัติงานดี หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการในการพิจารณาตัดสินให้รางวัลกับพยาบาลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	(8) 3.0%	(35) 13.0%	(121) 45.0%	(99) 36.8%	(6) 2.2%	3.22	0.81	ปานกลาง
4.เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หัวหน้าของท่านให้โอกาสพยาบาลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ในการแก้ไขเพื่อให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน	(6) 2.2%	(22) 8.2%	(120) 44.6%	(113) 42.0%	(8) 3.0%	3.35	0.77	ปานกลาง
5.หัวหน้าของท่านมีการนำข้อมูลที่ถูกต้อง มาใช้ในกระบวนการพิจารณาผลตอบแทนโดยปราศจากอคติ	(9) 3.3%	(30) 11.2%	(126) 46.8%	(97) 36.1%	(7) 2.6%	3.23	0.81	ปานกลาง



ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
6.หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับท่านด้วยความเคารพในสิทธิและความคิดเห็น โดยปราศจากอคติ	(7) 2.6%	(26) 9.7%	(122) 45.4%	(101) 37.5%	(13) 4.8%	3.32	0.82	ปานกลาง
7.หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับท่านอย่างให้เกิดริเป็นแบบแผนเดียวกันกับพยาบาลทุกๆ คน	(7) 2.6%	(23) 8.6%	(117) 43.5%	(108) 40.1%	(14) 5.2%	3.37	0.82	ปานกลาง
8.หัวหน้าของท่านให้ความเอื้อเพื่อต่อพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน	(4) 1.5%	(34) 12.6%	(115) 42.8%	(99) 36.8%	(17) 6.3%	3.34	0.83	ปานกลาง
รวม						3.30	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 3-21 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ความยุติธรรม(ด้านกระบวนการ) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับท่านอย่างให้เกิดริเป็นแบบแผนเดียวกันกับพยาบาลทุกๆ คน ( $\bar{x} = 3.37$ ) เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หัวหน้าของท่านให้โอกาสพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.35$ ) หัวหน้าของท่านให้ความเอื้อเพื่อต่อพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.34$ ) หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับท่านด้วยความเคารพในสิทธิและความคิดเห็น โดยปราศจากอคติ ( $\bar{x} = 3.32$ ) หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบแผนเดียวกันกับพยาบาลทุกๆ คน ( $\bar{x} = 3.30$ ) เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการในการพิจารณาตัดสินลงโทษกับพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.23$ ) หัวหน้าของท่านมีการนำข้อมูลที่ถูกต้อง มาใช้ในกระบวนการพิจารณาผลตอบแทนโดยปราศจากอคติเมื่อผลการปฏิบัติงานดี ( $\bar{x} = 3.23$ ) เมื่อผลการปฏิบัติงานดี หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการในการพิจารณาตัดสินให้รางวัลกับพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.22$ )

ตารางที่ 4-22 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของความผูกพันของบุคลากร  
ด้านความผูกพันต่อองค์กร ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล  
โรงพยาบาลราชบุรี

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					(x̄)	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ท่านไม่เห็นด้วยกับนโยบาย หลาย ๆ ประการขององค์กร	(7) 2.6%	(54) 20.1%	(154) 57.3%	(41) 15.2%	(13) 4.8%	3.00	0.81	ปานกลาง
2. ท่านมักคำนึงถึงข้อดีของ องค์กรอยู่เสมอ	(6) 2.2%	(41) 15.3%	(138) 51.3%	(67) 24.9%	(17) 6.3%	3.18	0.85	ปานกลาง
3. งานในตำแหน่งท่านมีโอกา สก้าวหน้ามากกว่าเมื่อเปรียบเทีย บกับองค์กรที่มีลักษณะเดียวกัน	(16) 5.9%	(58) 21.6%	(155) 57.6%	(40) 14.9%		2.81	0.75	ปานกลาง
4. ท่านภูมิใจเป็นอย่างมากที่ได้ เลือกปฏิบัติงานในองค์กรนี้ เพราะเป็นองค์กรที่ดีกว่าองค์กร อื่น	(7) 2.6%	(24) 8.9%	(119) 44.2%	(100) 37.2%	(19) 7.1%	3.37	0.84	ปานกลาง
5. ท่านรู้สึกไม่มีอะไรดีขึ้น ถ้าจะ ทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป	(8) 3.0%	(24) 8.9%	(113) 42.0%	(83) 30.9%	(41) 15.2%	3.46	0.96	มาก
6. ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะ ใช้ความรู้ความสามารถของท่าน อย่างเต็มที่ในการทำงานใน องค์กรนี้	(3) 1.1%	(2) 0.7%	(89) 33.1%	(143) 53.2%	(32) 11.9%	3.74	0.72	มาก
7. ท่านยินดีเสียสละประ โยชน์ ส่วนตัวเพื่อให้งานในองค์กร ประสบความสำเร็จ	(4) 1.5%	(7) 2.6%	(93) 34.6%	(146) 54.3%	(19) 7.0%	3.63	0.72	มาก
8. หากท่านมีโอกาสท่านอยากย้าย ไปทำงานองค์กรอื่น	(31) 11.5%	(52) 19.3%	(100) 37.2%	(62) 23.1%	(24) 8.9%	2.99	1.12	ปานกลาง
<b>รวม</b>						3.27	0.46	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-22 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันต่อองค์กร) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.27$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ในการทำงานในองค์กรนี้ ( $\bar{x} = 3.74$ ) ท่านยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.63$ ) ท่านรู้สึกไม่มีอะไรดีขึ้น ถ้าจะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป ( $\bar{x} = 3.46$ ) และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ท่านภูมิใจเป็นอย่างมากที่ได้เลือกปฏิบัติงานในองค์กรนี้ เพราะเป็นองค์กรที่ดีกว่าองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 3.37$ ) ท่านมักคำนึงถึงข้อดีขององค์กรอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 3.18$ ) ท่านไม่เห็นด้วยกับนโยบายหลาย ๆ ประการขององค์กร ( $\bar{x} = 3.00$ ) หากท่านมีโอกาสท่านอยากย้ายไปทำงานองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 2.99$ ) งานในตำแหน่งท่านมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะเดียวกัน ( $\bar{x} = 2.81$ )

ตารางที่ 4-23 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของความผูกพันของบุคลากร ด้านความผูกพันในการทำงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

ความผูกพันในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านเป็นงานที่มีความสนใจอยู่แล้ว	(1) 0.4%	(9) 3.3%	(122) 45.4%	(123) 45.7%	(14) 5.2%	3.52	0.67	มาก
2.ท่านคิดว่างานในองค์กรนี้เป็นงานที่ดีที่สุดที่ท่านอยากทำงานด้วย	(7) 2.6%	(16) 6.0%	(134) 49.8%	(95) 35.3%	(17) 6.3%	3.37	0.80	ปานกลาง
3.ไม่ว่าทำงานที่ใดก็ไม่มีความแตกต่างกัน หากยังใช้ความรู้/ทักษะทางการพยาบาล	(18) 6.7%	(107) 39.8%	(105) 39.0%	(33) 12.3%	(6) 2.2%	2.64	0.86	ปานกลาง

ความผูกพันในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
4.งานที่ท่านทำอยู่สามารถทำให้ท่านได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะงานคล้ายกัน	(3) 1.1%	(8) 3.0%	(119) 44.2%	(126) 46.9%	(13) 4.8%	3.51	0.69	มาก
13.ท่านรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติอยู่	(2) 0.7%	(4) 1.5%	(90) 33.5%	(154) 57.2%	(19) 7.1%	3.68	0.66	มาก
14.ท่านปรารถนาที่จะแสวงหาที่ทำงานใหม่แต่เป็นงานในลักษณะเดิม	(15) 5.6%	(46) 17.1%	(115) 42.8%	(66) 24.5%	(27) 10.0%	3.16	1.01	ปานกลาง
15.ท่านพอใจที่จะทำงานล่วงเวลาแม้ว่าผลตอบแทนจะไม่คุ้มค่าเหนื่อย	(38) 14.1%	(42) 15.6%	(117) 43.5%	(60) 22.3%	(12) 4.5%	2.87	1.05	ปานกลาง
16.ท่านยินดีทำงานในองค์กรนี้ต่อไป แม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอผลตอบแทนที่มากกว่า	(22) 8.2%	(37) 13.8%	(133) 49.4%	(56) 20.8%	(21) 7.8%	3.06	0.99	ปานกลาง
<b>รวม</b>						3.23	0.46	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-23 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของคำตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.23$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ( $\bar{x} = 3.68$ ) งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านเป็นงานที่มีความสนใจอยู่แล้ว ( $\bar{x} = 3.52$ ) งานที่ท่านทำอยู่สามารถทำให้ท่านได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะงานคล้ายกัน ( $\bar{x} = 3.51$ ) และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ท่านคิดว่า งานในองค์กรนี้เป็นงานที่ดีที่สุดที่ท่านอยากทำงานด้วย ( $\bar{x} = 3.37$ ) ท่านปรารถนาที่จะแสวงหาที่ทำงานใหม่แต่เป็นงานในลักษณะเดิม ( $\bar{x} = 3.16$ ) ท่านยินดีทำงานในองค์กรนี้ต่อไป แม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอผลตอบแทนที่มากกว่า ( $\bar{x} = 3.06$ ) ท่านพอใจที่

จะทำงานล่วงเวลา แม้ว่าผลตอบแทนจะไม่คุ้มค่าเหนื่อย ( $\bar{x} = 2.87$ ) ไม่ว่าจะทำงานที่ใดก็ไม่มีความแตกต่างกันหากยังใช้ความรู้/ทักษะทางการแพทย์ ( $\bar{x} = 2.64$ )

ตารางที่ 4-24 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ	(1) 0.37%	(9) 3.35%	(89) 33.09%	(155) 57.62%	(15) 5.58%	3.60	0.52	มาก
2. พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น	(1) 0.37%	(7) 2.60%	(93) 34.57%	(155) 57.62%	(13) 4.83%	3.59	0.51	มาก
3. พฤติกรรมกรอดทนอดกลั้น	(1) 0.37%	(14) 5.20%	(129) 47.96%	(110) 40.89%	(15) 5.58%	3.45	0.51	มาก
4. พฤติกรรมกรสำนึกในหน้าที่	(1) 0.37%		(61) 22.68%	(173) 64.31%	(34) 12.64%	3.82	0.50	มาก
5. พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ	(1) 0.37%	(1) 0.37%	(86) 31.97%	(154) 57.25%	(27) 10.04%	3.73	0.54	มาก
<b>รวม</b>						3.64	0.42	มาก

จากตารางที่ 4-24 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.64$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมกรสำนึกในหน้าที่ ( $\bar{x} = 3.82$ ) ด้านพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ ( $\bar{x} = 3.73$ ) ด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ ( $\bar{x} = 3.60$ ) ด้านพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น ( $\bar{x} = 3.59$ ) ด้านพฤติกรรมกรอดทนอดกลั้น ( $\bar{x} = 3.45$ )

ตารางที่ 4-25 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ท่านอาสาสมัครทำงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำ	(8) 3.0%	(28) 10.4%	(154) 57.2%	(71) 26.4%	(8) 3.0%	3.16	0.76	ปานกลาง
2.ท่านช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน	(4) 1.5%	(5) 1.9%	(109) 40.5%	(140) 52.0%	(11) 4.1%	3.55	0.68	มาก
3.ท่านให้คำแนะนำในการใช้เครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในงานแก่พยาบาลที่เข้ามาทำงานใหม่แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่	(1) 0.4%	(3) 1.1%	(95) 35.3%	(147) 54.6%	(23) 8.6%	3.70	0.65	มาก
4.ท่านอาสาที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทัน หรือมีงานล้นมือ	(2) 0.7%	(2) 0.7%	(93) 34.6%	(152) 56.5%	(20) 7.5%	3.69	0.65	มาก
5.ท่านมีความเต็มใจที่จะสับเปลี่ยนวันหยุดให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีความจำเป็น	(1) 0.4%	(1) 0.4%	(67) 24.9%	(160) 59.5%	(40) 14.8%	3.88	0.66	มาก
<b>รวม</b>						3.60	0.52	มาก

จากตารางที่ 4-25 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ท่านมีความเต็มใจที่จะสับเปลี่ยนวันหยุดให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีความจำเป็น ( $\bar{x} = 3.88$ ) ท่านให้คำแนะนำในการใช้เครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในงานแก่พยาบาลที่เข้ามาทำงานใหม่แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ ( $\bar{x} = 3.70$ ) ท่านอาสาที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทัน หรือมีงานล้นมือ ( $\bar{x} = 3.69$ ) ท่านช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหา

ในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.55$ ) และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ท่านอาสาสมัครทำงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำ ( $\bar{x} = 3.16$ )

ตารางที่ 4-26 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี

พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ท่านเป็นผู้ใกล้ชิด เมื่อเกิดปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน	(5) 1.8%	(22) 8.2%	(143) 53.2%	(92) 34.2%	(7) 2.6%	3.28	0.73	ปานกลาง
2.ท่านพยายามสร้างระบบการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากับผู้อื่น	(2) 0.7%	(7) 2.6%	(101) 37.6%	(148) 55.0%	(11) 4.1%	3.59	0.65	มาก
3.ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อเกิดการขัดแย้งกับบุคคลในที่ทำงาน	(2) 0.7%	(9) 3.4%	(108) 40.1%	(140) 52.1%	(10) 3.7%	3.55	0.66	มาก
4.ท่านระมัดระวังการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน	(1) 0.4%	(2) 0.7%	(73) 27.1%	(171) 63.6%	(22) 8.2%	3.78	0.61	มาก
5.ท่านแสดงความเห็นอกเห็นใจกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน	(1) 0.4%	(1) 0.4%	(76) 28.2%	(177) 65.8%	(14) 5.2%	3.75	0.57	มาก
<b>รวม</b>						3.59	0.51	มาก

จากตารางที่ 4-26 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ท่านระมัดระวังการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{x} = 3.78$ ) ท่านแสดงความเห็นอกเห็นใจกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.75$ ) ท่านพยายามสร้างระบบการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากับผู้อื่น ( $\bar{x} = 3.59$ ) ท่านสามารถ

ควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อเกิดการขัดแย้งกับบุคคลในที่ทำงาน ( $\bar{x} = 3.55$ ) และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ท่านเป็นผู้ใกล้เคียง เมื่อเกิดปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{x} = 3.28$ )

ตารางที่ 4-27 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของพฤติกรรมความอดทน  
อดกลั้น ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ท่านช่วยจัดหาข้อมูลข่าวสารให้พยาบาลผู้ที่ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับตารางการทำงาน	(1) 0.4%	(6) 2.2%	(126) 46.9%	(123) 45.7%	(13) 4.8%	3.52	0.64	มาก
2.เมื่อได้รับการตำหนิจากผู้ป่วยหรือญาติของผู้ป่วย ท่านจะไม่ได้แย้ง และพยายามพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ	(3) 1.1%	(6) 2.2%	(101) 37.6%	(135) 50.2%	(24) 8.9%	3.64	0.72	มาก
3.เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับงาน ท่านจะนำมาปรับปรุงตนเองโดยไม่แสดงอาการท้อแท้	(3) 1.1%	(9) 3.4%	(119) 44.2%	(123) 45.7%	(15) 5.6%	3.51	0.71	มาก
4.เมื่อท่านต้องอยู่เวรคึกเป็นเวลาดิติดต่อกันหลายวัน ท่านทำด้วยความรู้สึกเต็มใจ	(41) 15.2%	(51) 19.0%	(120) 44.6%	(48) 17.8%	(9) 3.4%	2.75	1.03	ปานกลาง
5.ท่านพยายามทำงานของตนให้ดีที่สุด แม้ว่าจะเป็นงานที่หนักหรือทำให้เกิดความเครียดก็ตาม	(2) 0.8%	(6) 2.2%	(76) 28.3%	(144) 53.5%	(41) 15.2%	3.80	0.74	มาก
<b>รวม</b>						3.45	0.51	มาก

จากตารางที่ 4-27 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.45$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ท่านพยายามทำงานของตนให้ดีที่สุด แม้ว่าจะเป็นงานที่หนักหรือทำให้เกิด



ความเครียดก็ตาม ( $\bar{x} = 3.80$ ) เมื่อได้รับการตำหนิจากผู้ป่วยหรือญาติของผู้ป่วย ท่านจะไม่ได้แย้ง และพยายามพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ ( $\bar{x} = 3.64$ ) ท่านช่วยจัดหาข้อมูลข่าวสารให้พยาบาลผู้ที่ต้องการ ข้อมูลเกี่ยวกับตารางการทำงาน ( $\bar{x} = 3.52$ ) เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับงาน ท่านจะนำมาปรับปรุงตนเอง โดยไม่แสดงอาการท้อแท้ ( $\bar{x} = 3.51$ ) และมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ เมื่อท่านต้องอยู่เวรตึกเป็นเวลาติดต่อกันหลายวัน ท่านทำด้วยความรู้สึกเต็มใจ ( $\bar{x} = 2.75$ )

ตารางที่ 4-28 แสดงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.เมื่อท่านพบอุปสรรคที่ซ้ำรุดท่าน จะทำเรื่องแจ้งไปยังแผนกดูแล รักษาอุปกรณ์ หรือแผนกซ่อม บำรุง	(1) 0.4%	(1) 0.4%	(64) 23.8%	(167) 62.0%	(36) 13.4%	3.88	0.64	มาก
2.ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบของ องค์กรอย่างเคร่งครัด	(1) 0.4%	(1) 0.4%	(75) 27.9%	(160) 59.4%	(32) 11.9%	3.82	0.64	มาก
3.ท่านจะหยุดงานต่อเมื่อได้แจ้ง ล่วงหน้าหรือได้รับการอนุมัติจาก ผู้บังคับบัญชา	(1) 0.4%		(48) 17.8%	(129) 48.0%	(91) 33.8%	4.15	0.73	มาก
4.ท่านใช้เวลาในการทำงานส่วนใหญ่ในการดูแล และพูดคุยกับ ผู้ป่วย	(3) 1.1%	(12) 4.5%	(122) 45.3%	(121) 45.0%	(11) 4.1%	3.46	0.70	มาก
5.ท่านใช้ทรัพยากรของ โรงพยาบาลอย่างประหยัด เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา	(1) 0.4%		(79) 29.4%	(159) 59.1%	(30) 11.1%	3.81	0.63	มาก
<b>รวม</b>						3.82	0.50	มาก

จากตารางที่ 4-28 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ท่านจะหยุดงานต่อเมื่อได้แจ้งล่วงหน้าหรือได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 4.15$ ) เมื่อท่านพบอุปกรณ์ที่ชำรุดท่านจะทำเรื่องแจ้งไปยังแผนกดูแลรักษาอุปกรณ์หรือแผนกซ่อมบำรุง ( $\bar{x} = 3.88$ ) ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด ( $\bar{x} = 3.82$ ) ท่านใช้ทรัพยากรของโรงพยาบาลอย่างประหยัด เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ( $\bar{x} = 3.81$ ) ท่านใช้เวลาในการทำงานส่วนใหญ่ในการดูแลและพูดคุยกับผู้ป่วย ( $\bar{x} = 3.46$ )

ตารางที่ 4-29 แสดงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าแปรปรวนของพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1.ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จ แม้ว่าจะเลยเวลาพักหรือเวลาเลิกงานก็ตาม	(1) 0.4%	(2) 0.7%	(51) 19.0%	(156) 58.0%	(59) 21.9%	4.00	0.69	มาก
2.ท่านมีส่วนร่วมในการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กร	(2) 0.7%	(3) 1.1%	(96) 35.7%	(147) 54.7%	(21) 7.8%	3.68	0.67	มาก
3.เมื่อองค์กรประกาศเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆในที่ทำงาน ท่านมีความสนใจที่จะอ่านประกาศเหล่านั้น	(3) 1.1%	(2) 0.7%	(93) 34.6%	(147) 54.7%	(24) 8.9%	3.70	0.69	มาก
4.ท่านทำกิจกรรมที่ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กรโดยไม่ต้อง ร้องขอ	(2) 0.7%	(2) 0.7%	(102) 38.0%	(145) 53.9%	(18) 6.7%	3.65	0.65	มาก

พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{x})$	(S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
5.เมื่อท่านอ่านพบข้อมูลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ท่านจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาเสนอแนะกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	(3) 1.1%	(5) 1.9%	(99) 36.8%	(145) 53.9%	(17) 6.3%	3.62	0.68	มาก
รวม						3.73	0.54	มาก

จากตารางที่ 4-29 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยด้านพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.73$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จ แม้ว่าจะเลยเวลาพักหรือเวลาเลิกงานก็ตาม ( $\bar{x} = 4.00$ ) เมื่อองค์กรประกาศเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆในที่ทำงาน ท่านมีความสนใจที่จะอ่านประกาศเหล่านั้น ( $\bar{x} = 3.70$ ) ท่านมีส่วนร่วมในการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กร ( $\bar{x} = 3.68$ ) ท่านทำกิจกรรมที่ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กรโดยไม่ต้องร้องขอ ( $\bar{x} = 3.65$ ) เมื่อท่านอ่านพบข้อมูลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ท่านจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาเสนอแนะกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{x} = 3.62$ )

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1. “ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี”

ตารางที่ 4-30 แสดงการทดสอบสมมติฐานบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่แตกต่างกัน

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.301	0.575	2.759	0.028*
ภายในกลุ่ม	264	55.034	0.208		
รวม	268	57.335			
<b>ความผูกพันในการทำงาน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.996	0.999	5.063	0.001*
ภายในกลุ่ม	264	52.089	0.197		
รวม	268	56.085			
<b>ความผูกพันของบุคลากรโดยรวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.862	0.715	4.286	0.002*
ภายในกลุ่ม	264	44.068	0.167		
รวม	268	46.930			

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-30 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่าบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความผูกพันของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-31 การเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันต่อองค์กร) ของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 ถึง น้อยกว่า 35 ปี	35 ถึง น้อยกว่า 45 ปี	45 ถึง น้อยกว่า 55 ปี	55 ปี ขึ้นไป
		3.44	3.21	3.19	3.36	3.42
ต่ำกว่า 25 ปี	3.44	-	0.078	0.049*	0.545	0.889
25 - น้อยกว่า 35 ปี	3.21		-	0.797	0.048*	0.094
35 - น้อยกว่า 45 ปี	3.19			-	0.015*	0.059
45 - น้อยกว่า 55 ปี	3.36				-	0.650
55 ปี ขึ้นไป	3.42					-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-31 พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุ 45 ปี ถึงน้อยกว่า 55 ปี มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันต่อองค์กร) มากกว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุ 35 ปีถึงน้อยกว่า 45 ปี และอายุ 25 ปี ถึงน้อยกว่า 35 ปี และบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความผูกพันของบุคลากร มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 35 ปีถึงน้อยกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ตารางที่ 4-32 การเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันในการทำงาน) ของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 ถึง น้อยกว่า 35 ปี	35 ถึง น้อยกว่า 45 ปี	45 ถึง น้อยกว่า 55 ปี	55 ปี ขึ้นไป
		3.18	3.15	3.13	3.39	3.43
ต่ำกว่า 25 ปี	3.18	-	0.780	0.659	0.104	0.124
25 ถึง น้อยกว่า 35 ปี	3.15		-	0.791	0.001*	0.022*
35 ถึง น้อยกว่า 45 ปี	3.13			-	0.000*	0.011*
45 ถึง น้อยกว่า 55 ปี	3.39				-	0.750
55 ปี ขึ้นไป	3.43					-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-32 พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันในการทำงาน) มากกว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุ 35 ถึงน้อยกว่า 45 ปีและอายุ 25 ถึงน้อยกว่า 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ตารางที่ 4-33 การเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม) ของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี เป็นรายกลุ่ม จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 ถึง น้อยกว่า 35 ปี	35 ถึง น้อยกว่า 45 ปี	45 ถึง น้อยกว่า 55 ปี	55 ปี ขึ้นไป
		3.31	3.18	3.16	3.38	3.42
ต่ำกว่า 25 ปี	3.31	-	0.254	0.180	0.584	0.447
25 ถึง น้อยกว่า 35 ปี	3.18		-	0.774	0.005*	0.029*
35 ถึง น้อยกว่า 45 ปี	3.16			-	0.001*	0.015*
45 ถึง น้อยกว่า 55 ปี	3.38				-	0.669
55 ปี ขึ้นไป	3.42					-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-33 พบว่า บุคลากรทางการแพทย์พยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม) มากกว่าบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุอายุ 35 ถึงน้อยกว่า 45 ปีและอายุ 25 ถึงน้อยกว่า 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ตารางที่ 4-34 แสดงการทดสอบสมมติฐานบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่ต่างกัน

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.766	0.383	1.801	0.167
ภายในกลุ่ม	266	56.569	0.213		
รวม	268	57.335			
<b>ความผูกพันในการทำงาน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.985	1.493	7.477	0.001*
ภายในกลุ่ม	266	53.100	0.200		
รวม	268	56.085			
<b>ความผูกพันของบุคลากรโดยรวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.584	0.792	4.647	0.010*
ภายในกลุ่ม	266	45.345	0.170		
รวม	268	46.930			

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-34 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากรที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีอายุการทำงานต่างกันจะมีความผูกพันของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 4-35 การเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันในการทำงาน) ของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 ปี - น้อยกว่า 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.17	3.13	3.35
น้อยกว่า 10 ปี	3.17	-	0.639	0.020*
10 ปี - น้อยกว่า 20 ปี	3.13		-	0.000*
มากกว่า 20 ปี	3.35			-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-35 พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันในการทำงาน) มากกว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุการทำงาน 10 ปี - น้อยกว่า 20 ปีและอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี

ตารางที่ 4-36 การเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม) ของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 ปี - น้อยกว่า 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.24	3.17	3.34
น้อยกว่า 10 ปี	3.24	-	0.364	0.172
10 ปี - น้อยกว่า 20 ปี	3.17		-	0.003*
มากกว่า 20 ปี	3.34			-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-36 พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม) มากกว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุการทำงาน 10 ปี ถึงน้อยกว่า 20 ปี

ตารางที่ 4-37 แสดงการทดสอบสมมติฐานบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพที่ต่างกัน มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่แตกต่างกัน

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.027	0.014	0.063	0.939
ภายในกลุ่ม	266	57.308	0.215		
รวม	268	57.335			
<b>ความผูกพันในการทำงาน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.059	0.030	0.141	0.869
ภายในกลุ่ม	266	56.026	0.211		
รวม	268	56.085			
<b>ความผูกพันของบุคลากรโดยรวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.040	0.020	0.114	0.893
ภายในกลุ่ม	266	46.890	0.176		
รวม	268	46.930			

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-37 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพต่างกันจะมีความผูกพันของบุคลากรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-38 แสดงการทดสอบสมมติฐานบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่แตกต่างกัน

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.133	0.567	2.682	0.070
ภายในกลุ่ม	266	56.202	0.211		
รวม	268	57.335			
<b>ความผูกพันในการทำงาน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.589	0.294	1.411	0.246
ภายในกลุ่ม	266	55.496	0.209		
รวม	268	56.085			
<b>ความผูกพันของบุคลากรโดยรวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.758	0.379	2.183	0.115
ภายในกลุ่ม	266	46.172	0.174		
รวม	268	46.930			

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-38 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีความผูกพันของบุคลากรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-39 แสดงการทดสอบสมมติฐานบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่ต่างกัน

ความผูกพันของบุคลากร	พยาบาลระดับบริหาร		พยาบาลประจำการ		t	p-value
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
ความผูกพันต่อองค์กร	3.52	0.41	3.24	0.46	3.436	0.001*
ความผูกพันในการทำงาน	3.54	0.41	3.18	0.45	4.354	0.001*
ความผูกพันของบุคลากรโดยรวม	3.53	0.38	3.21	0.41	4.299	0.001*

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-39 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความผูกพันของบุคลากร แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-40 แสดงการทดสอบสมมติฐานบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรที่ต่างกัน

ตัวแปรและแหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ระหว่างกลุ่ม	5	1.856	0.371	1.760	0.121
ภายในกลุ่ม	263	55.479	0.211		
รวม	268	57.335			
<b>ความผูกพันในการทำงาน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	5	3.805	0.761	3.828	0.002*
ภายในกลุ่ม	263	52.280	0.199		
รวม	268	56.085			
<b>ความผูกพันของบุคลากรโดยรวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	5	2.614	0.523	3.102	0.010*
ภายในกลุ่ม	263	44.316	0.169		
รวม	268	46.930			

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-40 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากรที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันต่างกันจะมีความผูกพันของบุคลากรแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับต่างกันมีความผูกพันในการทำงาน ความผูกพันของบุคลากรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-41 การเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันในการทำงาน) ของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี เป็นรายคู่ จำแนกตามอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

อัตราเงินเดือน (บาท)	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 20,000	20,000 -	25,000 -	30,000 -	35,000 -	40,000 ขึ้นไป
		<25,000	<30,000	<35,000	<40,000		
		3.20	3.10	3.14	3.26	3.28	3.55
ต่ำกว่า 20,000	3.20	-	0.329	0.587	0.548	0.380	0.005*
20,000 - <25,000	3.10		-	0.627	0.074	0.028*	0.000*
25,000 - <30,000	3.14			-	0.199	0.099	0.000*
30,000 - <35,000	3.26				-	0.780	0.012*
35,000 - <40,000	3.28					-	0.017*
40,000 ขึ้นไป	3.55						-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-41 พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน 40,000 บาทขึ้นไป มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันในการทำงาน) มากกว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันต่ำกว่า 40,000 บาททุกกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-42 การเปรียบเทียบความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม) ของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี เป็นรายคู่ จำแนกตามอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

อัตราเงินเดือน (บาท)	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 20,000	20,000 -	25,000 -	30,000 -	35,000 -	40,000 ขึ้นไป
		<25,000	<30,000	<35,000	<40,000		
		3.26	3.16	3.17	3.25	3.30	3.52
ต่ำกว่า 20,000	3.26	-	0.260	0.359	0.900	0.620	0.021*
20,000 - <25,000	3.16		-	0.824	0.264	0.054	0.000*
25,000 - <30,000	3.17			-	0.379	0.098	0.001*
30,000 - <35,000	3.25				-	0.481	0.010*
35,000 - <40,000	3.30					-	0.032*
40,000 ขึ้นไป	3.52						-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-42 พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน 40,000 บาทขึ้นไป มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม) มากกว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันต่ำกว่า 40,000 บาททุกกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2. “ค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี”

ผลการทดสอบสมมติฐาน (ตารางที่ 4-43 และ 4-44) แสดงให้เห็นถึงค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 4689.142$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ) โดยตัวแปรด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการสามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีได้ร้อยละ 98.8 ( $\text{Adjusted } R^2 = 0.989$ )

ตารางที่ 4-43 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อศึกษาปัจจัยพยากรณ์ของค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
จากการถดถอย	5	2856.083	571.217	4689.142	0.000
จากแหล่งอื่นๆ	264	32.160	0.122		
รวม	269	2888.242			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) ,  $R = 0.994$

จากตารางที่ 4-43 พบว่า ค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $R = 0.994$ ) โดยผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี พบว่า มีรายด้านของค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความผูกพันเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4-44



ตารางที่ 4-44 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และการเปรียบเทียบค่าตอบแทนและการรับรู้  
ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

ค่าตอบแทน	B	Std. Error	$\beta$	t	p-value
ค่าตอบแทนทางการเงิน	0.048	0.043	0.041	1.101	0.272
ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน(งาน)	0.714	0.050	0.759	14.257	0.000*
ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน)	0.0401	0.071	0.039	0.563	0.574
ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน	-0.012	0.048	-0.010	-0.241	0.810
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	0.164	0.169	0.169	3.540	0.000*

$R^2 = 0.989$  , Adjusted  $R^2 = 0.989$

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4-44 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของค่าตอบแทนทั้งหมดกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พบว่า มีด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) ( $\beta = .759$ ) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการ ( $\beta = .169$ ) และด้านที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนทางการเงิน ( $\beta = .041$ ) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน) ( $\beta = .039$ ) และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทน ( $\beta = -.010$ )

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

สมมติฐานที่ 3. “ความผูกพันของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี”

ตารางที่ 4-45 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี

		ความผูกพันของ บุคลากร โดยรวม	พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีของ องค์กร โดยรวม
ความผูกพันของบุคลากร โดยรวม	Pearson Correlation	1	.544 **
	Sig.(2-tailed)	.	.000
	N	269	269
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ ดีขององค์กรโดยรวม	Pearson Correlation	.544**	1
	Sig.(2-tailed)	.000	.
	N	269	269

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 4-45 จะเห็นว่า ความผูกพันของบุคลากร โดยรวมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ( $r = .544$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี จำนวน 269 คน ส่วนใหญ่ มีอายุ 35 ปี ถึงน้อยกว่า 45 ปี ร้อยละ 35.7 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีอายุ 45 ปี ถึงน้อยกว่า 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.9 กลุ่มที่มีอายุ 25 ปี ถึงน้อยกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.5 กลุ่มที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.3 และกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.6 ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 10 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.8 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.9 และกลุ่มที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.4 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมา คือ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 34.6 และสถานภาพ หย่า/หม้าย คิดเป็นร้อยละ 5.6 มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.3 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดประกาศนียบัตรเทียบเท่าป.ตรี คิดเป็นร้อยละ 21.9 และน้อยที่สุดคือ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 7.8 มีระดับตำแหน่งพยาบาลประจำการ คิดเป็นร้อยละ 87.4 และระดับพยาบาลบริหาร คิดเป็นร้อยละ 12.6 อัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ได้รับอัตราค่าตอบแทน 35,000 ถึงน้อยกว่า 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.7 รองลงมาคือ กลุ่มที่ได้รับอัตราค่าตอบแทน 20,000 ถึงน้อยกว่า 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.8 กลุ่มที่ได้รับอัตราค่าตอบแทน 25,000 ถึงน้อยกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.0 กลุ่มที่ได้รับอัตราค่าตอบแทน 30,000 ถึงน้อยกว่า 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.5 และกลุ่มที่ได้รับอัตราค่าตอบแทน 40,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.2

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนทางการเงินและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน ของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.12$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนทางการเงิน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.71$ ) ด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.44$ ) ด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.19$ )

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรทางทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.04$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน มีระดับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.84$ ) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีระดับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.30$ )

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร พบว่าโดยภาพรวมบุคลากรทางทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับความผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.25$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความผูกพันต่อองค์การมีระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.27$ ) ด้านความผูกพันในางการทำงานมีระดับความผูกพันในางการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.23$ )

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี โดยภาพรวมบุคลากรทางทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.64$ ) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีระดับของพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลืออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ ) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีระดับของพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.59$ ) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น มีระดับของพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.45$ ) พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ มีระดับของพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.82$ ) พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ มีระดับของพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.73$ )

6. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของบุคลากรทางทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี พบว่า

6.1 บุคลากรทางแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า มีความผูกพันของบุคลากร โดยรวมทั้งความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันในางการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรทางแพทย์ที่อายุ 55 ปีขึ้นไป มีความผูกพันของบุคลากร โดยรวมมากกว่าบุคลากรทางแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุอายุ 35 ถึงน้อยกว่า 45 ปีและอายุ 25 ถึงน้อยกว่า 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.2 บุคลากรทางแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุการทำงานต่างกัน พบว่า มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความผูกพันของบุคลากร

โดยรวม และความผูกพันในการทำงาน พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีความผูกพันของบุคลากรโดยรวม และความผูกพันในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี มีความผูกพันในการทำงานมากกว่า บุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาล ที่มีอายุการทำงาน 10 ปี ถึงน้อยกว่า 20 ปี และอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ส่วนด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม พบว่า บุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี มีความผูกพันของบุคลากรโดยรวม มากกว่าบุคลากรทางการแพทย์ที่มีอายุการทำงาน 10 ปี ถึงน้อยกว่า 20 ปี

6.3 บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีสถานภาพต่างกัน พบว่า มีความผูกพันของบุคลากรโดยรวมทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในการทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.4 บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า มีความผูกพันของบุคลากรโดยรวมทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในการทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.5 บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า มีความผูกพันของบุคลากรโดยรวม ทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพยาบาลระดับบริหารนั้นจะมีระดับความผูกพันของบุคลากรทั้งในด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม ความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในการทำงานสูงกว่าพยาบาลประจำการ

6.6 บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันต่างกัน พบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนในด้านความผูกพันของบุคลากรโดยรวม และความผูกพันในการทำงาน พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันต่างกัน จะมีความผูกพันของบุคลากรโดยรวม และความผูกพันในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน 40,000 บาทขึ้นไป มีความผูกพันในการทำงานและความผูกพันของบุคลากรโดยรวม มากกว่าบุคลากรที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันน้อยกว่า 40,000 บาท ทุกกลุ่ม

7. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $R = 0.994$ ) โดยผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความผูกพัน

ของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) ( $\beta = .759$ ) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านกระบวนการ ( $\beta = .169$ ) และด้านที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนทางการเงิน ( $\beta = .041$ ) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (สภาพแวดล้อมของงาน) ( $\beta = .039$ ) และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน ( $\beta = -.010$ )

8. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี พบว่ามีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ( $r = .544$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

#### ตารางที่ 5-1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรีต่างกัน	✓	
อายุ	✓	
สถานภาพ		✓
อายุการทำงาน	✓	
ระดับการศึกษา		✓
ระดับตำแหน่ง	✓	
อัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน	✓	
2.ค่าตอบแทนกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี	✓	
3.ความผูกพันของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี	✓	

## การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ของค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี พบว่า

1.1 บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบเป็นรายคู่ พบว่าบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุ 45 ปี ถึงน้อยกว่า 55 ปี มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันต่อองค์การ) มากกว่า บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอายุ 35 ปีถึงน้อยกว่า 45 ปี และอายุ 25 ปี ถึงน้อยกว่า 35 ปี และบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความผูกพันของบุคลากร มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 35 ปีถึงน้อยกว่า 45 ปี โดยอาจเนื่องมาจากบุคคลที่มีอายุยิ่งมากขึ้น ใช้เวลาอยู่ในองค์การมานานและมักจะอยู่ในองค์การต่อด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ความคาดหวังที่จะได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษที่เพิ่มขึ้น เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ ถ้าหากทำงานจนเกษียณอายุราชการ และการได้รับตำแหน่งที่ดีขึ้น และในบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีนั้น เป็นช่วงที่เริ่มเรียนรู้งาน จึงมักทุ่มเททั้งกำลัง ความสามารถและสติปัญญาในการทำงาน ให้ความสำคัญกับองค์การมากกว่าบุคลากรที่มีอยู่เดิม จึงทำให้กลุ่มบุคลากรดังกล่าวเป็นผู้ที่มีความผูกพันของบุคลากรสูงกว่าบุคลากรกลุ่มอายุอื่นๆ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธาดา สุนทรพันธุ์ (2552:บทคัดย่อ) พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ระวีวรรณ วัชรวิวรรณ (2553:บทคัดย่อ) พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มณีรัตน์ ไพรรุ่งเรือง (2541:บทคัดย่อ) พบว่า อายุ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานขับรถบรรทุก

1.2 บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับแตกต่างกัน มีความผูกพันของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับ 40,000 บาทขึ้นไป มีความผูกพันของบุคลากร (ด้านความผูกพันในการทำงาน) มากกว่า บุคลากร

ทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีที่มีอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันต่ำกว่า 20,000 บาท 20,000 ถึงน้อยกว่า 25,000 บาท 25,000 ถึงน้อยกว่า 30,000 บาท 30,000 ถึงน้อยกว่า 35,000 บาท และ 35,000 ถึงน้อยกว่า 40,000 บาท ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหากบุคลากรได้รับอัตราค่าตอบแทนในระดับที่คาดหวังไว้หรือไม่ต่ำกว่าความคาดหวังเกินไปอาจทำให้บุคลากรไม่จำเป็นที่จะต้องมีความกังวลด้านการใช้จ่ายในครอบครัว เพราะบุคลากรรับรู้ได้ว่าตนไม่ได้รู้สึกมีภาระมากจนเกินไป ทำให้ความต้องการที่จะไปหางานหรือองค์การที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าน้อยลง แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรที่รู้สึกว่อัตราค่าตอบแทนที่ได้รับยังไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในครอบครัว บุคลากรนั้นอาจมีความรู้สึกที่จะอยากไปหางานหรือองค์การที่สามารถให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าได้ เนื่องจากต้องนำไปใช้ในการพุงความเป็นอยู่ของครอบครัวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chen-Fu (2006 : 274-276) พบว่า บุคลากรต้อนรับบนเครื่องบินที่มีรายได้น้อยกว่ามีความต้องการที่จะลาออกจางานมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้มากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จารุพร เกษะทัต (2528:บทคัดย่อ) พบว่า เงินเดือนและค่าตอบแทน มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกหรือโอนย้าย โดยเฉพาะในส่วนราชการ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปัทมาพร เรียมพานิชย์ (2548:บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับเงินเดือนมีอำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

2. จากผลการศึกษาค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี พบว่า ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $R = 0.994$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 98.8 (Adjusted  $R^2 = 0.989$ )

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพยายาลนั้นเป็นกำลังสำคัญหลักในการขับเคลื่อนขององค์การด้านสาธารณสุข งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง และมีส่วนช่วยในการสร้างความเชื่อมั่นของการเข้ารับบริการสาธารณสุขจากประชาชน อีกทั้งงานดังกล่าวเป็นงานที่สำคัญต่อองค์การ จึงทำให้บุคลากรนั้นเกิดความภาคภูมิใจในงานและมีความผูกพันของบุคลากร ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มณีรัตน์ ไพรรุ่งเรือง (2541: บทคัดย่อ) พบว่า ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ให้ประโยชน์ต่อสังคมมีอิทธิพลสูงในการทำนายความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรขับรถบรรทุก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รุ่งทิวา สุดแดน (2540:บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานซึ่งประกอบด้วยลักษณะงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของนักสังคม



สงเคราะห์ใน กรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีแรงจูงใจหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ที่ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ ซึ่งในที่นี้อาจกล่าวได้ถึง ความรับผิดชอบ การยกย่องยอมรับ งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้า 2) ปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งในที่นี้อาจหมายถึง การบังคับบัญชาที่ดี ทีมงาน การมีส่วนร่วมและสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ซึ่งปัจจัยจูงใจถือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งสามารถนำไปสู่ความผูกพันของบุคลากรได้ โดยเฉพาะความผูกพันในงานที่ทำ ส่วนปัจจัยสุขอนามัยนั้น เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ดังนั้นจึงสามารถที่จะช่วยป้องกันการเกิดความผูกพันของบุคลากรที่น้อยลงได้ และด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการบริหาร การส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรีนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่บุคลากรรับรู้ว่ามีสิ่งที่ดีในการทำงานให้กับองค์การ เช่น ความรู้ ความสามารถ และเวลา นั้น ได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนอื่นจากองค์การอย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เช่น ค่าขึ้นชมจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้รู้สึกถึงความเหมาะสมและสมดุลระหว่างสิ่งที่ลงทุนทำงานและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เกิดความรู้สึกว่าองค์การมีความซื่อตรงในการแลกเปลี่ยนและความน่าเชื่อถือ ทำให้ผูกพันกับองค์การและมีความเต็มใจที่จะลงทุนทำงานในองค์การต่อไป โดยผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Fukami และ Larson (1984, อ้างถึงใน อรสา โทธิพิฤกษ์, 2544, หน้า 55) พบว่า ความยุติธรรมของระบบการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ Hendrix และคณะ (อ้างถึงใน นุชนารถ อยู่ดี, 2548 : 65 ; อ้างอิงมาจาก Hendrix and others, 1998 : 611-632) ได้ศึกษาผลของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่มีต่อปัจจัยในการทำนายการลาออก พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นต่อองค์การ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับเจตนาในการลาออก Huselid and Day (1991, p.380-391) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมของการได้รับรายได้และการประเมินผล เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันขององค์การ Masterson (2001, อ้างถึงใน โสสมสุดา เล็กอุดากร, 2547) พบว่า อาจารย์ที่รับรู้ว่าคุณค่าได้รับความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับสูงทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการ มีความผูกพันต่อองค์การสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีระ วีระธรรมสาริต (2532:บทคัดย่อ) พบว่าระบบการพิจารณาความดีความชอบและค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าของ

เครื่องซีเมนต์ไทย เปรมจิตร คล้ายเพชร(2548 : บทคัดย่อ) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมองค์การ ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านการปฏิสัมพันธ์กัน และด้านระบบ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับเจตนาในการลาออกจากงานของพยาบาลระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลศิริราช ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรเนื่องจากมีความสัมพันธ์เชิงลบกับเจตนาในการลาออกนั่นเอง

3. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี พบว่า ความผูกพันของบุคลากรโดยรวมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ( $r = .544$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อองค์การมากขึ้นจนเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและเริ่มยอมรับในเป้าหมายขององค์การ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การ ซึ่งสิ่งนี้คือ ความผูกพัน และเมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันแล้วบุคลากรย่อมต้องการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป จึงทำให้บุคลากรนั้นต้องปฏิบัติตามเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อดำรงเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าความผูกพันของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผลการศึกษาคั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญภัทร์ เจริญพิทยา (2546:บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเครือบริษัทสเปเชียลตี้กรุ๊ป จำกัดพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิริณห์ ธรรมนารถสกุล (2544:บทคัดย่อ) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen และ Meyer (1993: 539) ได้บอกถึงความผูกพันของบุคคลที่จะคงอยู่หรือออกไปจากองค์การไว้ 3 ประเภท คือ 1) บุคคลอยู่ในองค์การเพราะเขา “ต้องการ” ที่จะอยู่ (Want to) หรือ 2) บุคคลอยู่ในองค์การเพราะว่าเขา “จำเป็น” ที่จะอยู่ (Need to) หรือสุดท้าย 3) บุคคลอยู่ในองค์การเพราะเขาคิดว่าเขา “สมควร” ที่จะอยู่ (Ought to do) และประเภทของความคิดทั้งสามอย่างนี้ก็จะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป จากงานวิจัยของAllen and Meyer (1996, cited in Levy, 2003) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg และ Baron (1991: 176 อ้างถึงใน โสมนสุดา เล็กอุदार.2547) ที่กล่าวว่า ความผูกพันมีความเกี่ยวพันในระดับสูงของความเต็มใจที่จะแบ่งปันและเสียสละ และ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีประเภทต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับความผูกพันมากพอ ๆ กับการที่เราคาดหวังว่าผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรมากที่สุด จะเป็นผู้ที่อุทิศและเสียสละตนมากที่สุดเช่นกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างการมีความผูกพันของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากร ใคร่ขอเสนอแนะดังนี้

ในด้านอายุของบุคลากร พบว่าบุคลากรที่มีอายุมากกว่าจะมีความผูกพันของบุคลากรมากกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า ดังนั้นองค์การควรมีการให้ความดูแลอย่างทั่วถึง โดยเน้นความสัมพันธ์ในทุกระดับการทำงาน โดเน้นการสร้าง ความผูกพันให้กับบุคลากรที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน และควรให้บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าเห็นถึงแนวทางและโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพของตนรวมทั้งสวัสดิการและอัตราเงินเดือนที่จะเพิ่มขึ้นตามลำดับขั้น เพื่อเป็นการจูงใจให้กับบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า

ในด้านอัตราเงินเดือนที่ได้รับของบุคลากร พบว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนที่ได้รับมากกว่านั้นจะมีความผูกพันของบุคลากรมากกว่า ดังนั้นองค์การควรมีการประชาสัมพันธ์ถึงสวัสดิการต่างๆที่มีให้กับบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนที่ได้รับน้อยกว่า เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้มักเพิ่งเข้ามาเริ่มงานจึงอาจยังไม่ทราบถึงสวัสดิการอื่นๆที่มี นอกจากนี้บุคลากรเหล่านั้นอาจมีความรู้สึกที่ว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นน้อยกว่าระดับความคาดหวังของตน จึงอาจทำให้บุคลากรนั้นมีความคิดที่จะลาออกจากองค์การเพื่อไปหาภาคธุรกิจเอกชนที่มักให้ค่าตอบแทนมากกว่าแต่ก็ไม่ได้สวัสดิการเทียบเท่ากับภาครัฐ ดังนั้นองค์การจึงควรมีการแนะนำและประชาสัมพันธ์สวัสดิการต่างๆที่บุคลากรพึงได้รับให้ทราบโดยทั่วกัน

2. ผลการศึกษาอิทธิพลของค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี พบว่า ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการ

เงิน (งาน) และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ มีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ดังนั้น ในการสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรในองค์การ ผู้บริหารควรหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อรักษาและเพิ่มพูนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (งาน) เช่น การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) เป็นต้น ในแง่ของปัจจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการที่มีอิทธิพลกับความผูกพันของบุคลากรนั้น ควรทำการเสริมสร้างการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เช่น ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีหน้าที่ในการเป็นผู้ประเมินนั้น ควรแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินรวมทั้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินซักถามข้อสงสัย เพื่อให้บุคลากรนั้นมีความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา มีความผูกพันของบุคลากรต่อไป

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันของบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น พบว่า ความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ระดับปานกลาง ดังนั้น องค์การควรเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมา เนื่องจากตัวแปรส่วนใหญ่ นั้นมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรอันจะนำมาซึ่งการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อให้้องค์การนั้นสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรทุกคน เนื่องจากหากบุคลากรในองค์การนั้นมีพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การแล้วจะสามารถช่วยสร้างพลังในการขับเคลื่อนองค์การและมีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบจำลองด้านค่าตอบแทนของ (Taylor Nelson Sofres อ้างถึงในกมลทิพย์ แสงไข้, 2551, หน้า 4) มาใช้ ดังนั้นควรนำแบบจำลองของค่าตอบแทนจากองค์การอื่นๆมาเพิ่มเติม เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความหลากหลายของตัวแปรย่อยในด้านของค่าตอบแทนให้มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมขององค์การ ความผูกพันของบุคลากร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรเปลี่ยนตัวแปรตามเป็นตัวแปรอื่นๆที่สามารถวัดผลออกมาได้อย่างชัดเจน เช่น ผล

การปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อศึกษาว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร และนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างองค์กรต่อไป

3.การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร ความผูกพันของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มเติมลักษณะของกลุ่มตัวอย่างให้เป็นสหสาขาวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น เช่น แพทย์ เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาศึกษาว่าแต่ละสาขาวิชาชีพนั้นมีผลแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

## บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ แสงไข้. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและความผูกพันของพนักงาน  
กรณีศึกษา ผู้ดำรงตำแหน่งทางกฎหมายในสำนักงานศาลปกครองกลาง สำนักงาน  
คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และ  
กรมสอบสวนคดีพิเศษ.วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากร  
มนุษย์,มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง. (2547). ความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษา  
บริษัท มิตรบุษิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- จารุภรณ์ เกาชะทัต. (2528). ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน : ศึกษา  
เฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารรัฐกิจ, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2549). การแปลและการดัดแปลงแบบวัดลักษณะพฤติกรรมของบุคคล. ภาควิชา  
จิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ทศวรรณ ลำดับวงศ์. (2544). ศึกษาบทบาทของบุคลากรคดีปกครองในการดำเนินงานของศาล  
ปกครอง. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจ  
บัณฑิตย์.
- ธีระ วีระธรรมสาธิต. (2532). ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้า  
แผนก/เทียบเท่าของเครือซีเมนต์ไทย. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นฤเบศร์ สวดยพรหม. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความ  
ผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัย  
เอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญทัน ดอกไธสง.(2535). การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- บุญยาณี จันทร์เจริญสุข. (2538). การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันองค์กร : ศึกษากรณี  
ข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะ  
ศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประวิทย์ ทิมครองธรรม. (2548). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาค  
ตะวันออก. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ปรีชา วัชรากัญ. (2549). **Engagement Strategic in Organization : กลยุทธ์ในการสร้าง  
Engagement ในองค์กร.** ในการประชุม Thailand HR Forum 2006 ,หน้า 3.
- เปรมจิตร คล้ายเพชร. (2548). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรความยุติธรรมองค์กรที่มีผลต่อ  
ความผูกพันองค์กรและเจตนาในการลาออกของพยาบาลระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลศิริ  
ราช. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปัทมาพร เรียมพานิชย์. (2544). ความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความคาดหวัง  
ในค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด  
(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิภพ วงษ์เงิน. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา
- เพียงภัทร์ เจริญพิทยา. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็น  
สมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเครือข่าย สเปเชียลตี้กรุ๊ป  
จำกัด. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ไพศาล สุวรรณชาติ. (2541). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลตำรวจ. ปริญญา  
นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
บูรพา.
- ภัทรนฤน พันธุ์สีดา . (2543).ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรม  
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรของรัฐแห่งหนึ่ง  
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- มณีรัตน์ ไพรรุ่งเรือง. (2541). **ปัจจัยส่วนบุคคล และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานขับรถบรรทุกที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มัลลิกา จุลธรรมาศน์. (2544). **ปัจจัยด้านบริหารและประโยชน์ที่เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย**. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุ่งทิwa สุดแดน. (2540). **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของนักสังคมสงเคราะห์ในกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม**. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2547). **โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร**. งานวิจัย สาขาจิตวิทยา, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรินทร์ ชรรมนารถสกุล. (2544). **อิทธิพลของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลางและอิทธิพลสอดแทรก**. วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ฉบับปริทัศน์. ปีที่ 9, ฉบับที่ 1 หน้า 51 – 71.
- ศิลป์ชัย ธนภากร, จินตขนิษฐา บำรุงชีพ และ ศศิศ สุขสว่าง. (2547). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเครือข่ายในประเทศไทย**. งานวิจัยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สกว สำนัญคง. (2547). **การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์**. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบการมนุษยและองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมชาย หิรัญจิตติ . (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- สมบัติ กุสุมาวดี. (2549). **หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน : กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เครือข่ายในประเทศไทย**. เอกสารวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- สโรธร ปุษปาคม. (2550). **ผลกระทบของการออกแบบระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทยที่มีผลต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล และความพึงพอใจในค่าตอบแทน**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์



- มหาวิทยาลัย คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
 สุขศิริ บริบาลประสิทธิ์. (2549). ความผูกพันของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่การตลาด  
 ของบริษัทหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิต  
 ศึกษาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุทธิณี กุศลศรี. (2544). สาเหตุการบริหารที่ผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน  
 จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ  
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุณีย์ เวชพรหมณี. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กร  
 ของพนักงานมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและสถิติ,  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. วารสารสมาคมการจัดการงาน  
 บุคคลแห่งประเทศไทย. ฉบับเดือนมีนาคม 2549. หน้า, 30-31.
- โสมสุดา เล็กอุการ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พฤติกรรม  
 การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล. วิทยานิพนธ์ วิทยา  
 ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร จำกัด.
- อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อ  
 องค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 12  
 ฉบับที่ 47 ธันวาคม 2532 หน้า 32-44.
- อมรรัตน์ อ่อนนุช. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานกับ  
 ความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ ศึกษา  
 ศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรอุมา ศรีสว่าง. (2544). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน.  
 วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การบริหารองค์การและการจัดการ, มหาวิทยาลัย  
 ศรีปทุม.
- อาจารย์ พูลผล. (2548). ความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานช่างเทคนิค บริษัท ไทยน้ำ  
 ทิพย์ จำกัด. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และ  
 องค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Burke. (2003). **Employee Engagement**. [Online]. Available <http://www.burke.com>

- Greenberg, J. and R. A. Baron. (1997). **Behavior in Organizations**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Herzberg, F. and others. (1959). **The Motivation to Work**. (2<sup>nd</sup> ed.) New York : John Wiley and Sons.
- Ivancevich, J. M. (1999). **Organizational Behavior and Management**. International edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Maslow, Abraham H. (1954). **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publishers.
- Materson. (2001). **A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions and Recognition to Fairness**. *Journal of Applied Psychology*.86(4): p.594-604.
- McGregor, Douglas M. (1967). **The Human Side of Enterprise**. in William B. Eddys. *Behaviorial Science and Manager's Role*. p.220. Washington, D.C. : AIAA.
- Moorman, R. H. and G. L. Blakely. (1995). **Individualism Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior**. *Journal of Organizational Behavior*. 16(-): p.127-142.
- Muchinsky, P. M. (1990). **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 3<sup>rd</sup> ed. California: Brooks/Cole Publishing.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational Citizenship Behaviors: The Good Soldier syndrome**. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M. and S. M. Makenzie. (1997). **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research**. *Human Performance*. 10(2): p.133-151.
- Podsakoff, P. M., S. M. Makenzie and Colleague. (2000). **Organizational Citizenship Behaviors:A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research** . *Journal of Management*. 26(3): p.513-563.
- Steer, Richard M. (1977). **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**. *Administrative Science Quarterly*. 22, 1 (March): p.46-56.

Taylor Nelson Sofres. (2003). **Employee Score**. [Online]. Available <http://www.tnsglobal.com>  
Vroom, Victor H. (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wiley and Sons Inc.

**ภาคผนวก**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

เลขที่แบบสอบถาม.....

**แบบสอบถาม**

**เรื่อง ความสัมพันธ์ของค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและ  
ความผูกพันของบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ  
กรณีศึกษา บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ของค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันของบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ กรณีศึกษา บุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ในการนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริง ทั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ร.ต.ท.หญิง อากานรี สือสุวรรณ

นักศึกษาวิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับค่าตอบแทนทั้งหมด มีจำนวน 39 ข้อ

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย  ลงในช่องข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ท่านได้รับจากองค์กรเหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของท่าน					
2. เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ท่านได้รับเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานของท่าน					
3. ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน					
4. ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน					
5. เงินรางวัลประจำปี/เงินประจำขั้นที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านได้รับมอบหมายจากองค์กร					
6. ท่านได้รับเงินรางวัลประจำปี/เงินประจำขั้นเพิ่มขึ้นเมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด					
7. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลของท่าน					
8. สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลทำให้ท่านเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
9. เงินสวัสดิการเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือการศึกษานูตรเพียงพอต่อการดูแลบุตรของท่าน					
10. สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษาของบุตรท่าน					
11. งานที่ท่านได้รับมอบหมายจากองค์กรช่วยกระตุ้นให้ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ในการทำงานอย่างแท้จริง					
12. ท่านไม่เคยมีความรู้สึกว่างานในหน้าที่ของท่านเป็นงานที่น่าเบื่อซ้ำซาก					



ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
13. ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และทำให้รู้สึกมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
14. ลักษณะของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถอย่างสูงและเป็นงานที่น่าสนใจ					
15. งานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และความสามารถอย่างเต็มที่					
16. ท่านมีอิสระในการแก้ไขปัญหาในงานที่ท่านมีหน้าที่รับผิดชอบ					
17. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จคล่องตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา					
18. ท่านพยายามคิดหาวิธีทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ					
19. ตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้เป็นอย่างดี					
20. ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้ และความสามารถจากตำแหน่งงานของท่าน					
21. การปฏิบัติงานของท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
22. การยกย่องจากผู้รับบริการและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ท่านอยากได้รับเมื่อปฏิบัติหน้าที่					
23. ผู้บังคับบัญชาไว้ใจมอบหมายงานพิเศษอื่นๆขององค์กรให้ท่านปฏิบัติ					
24. ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน					
25. การปฏิบัติงานของท่านมีส่วนในการสร้างความเชื่อมั่นในการเข้ารับบริการสาธารณสุขให้กับสังคม					
26. ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งหวังให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด					
27. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
28. ท่านรู้สึกพอใจในค่าตอบแทน เช่น เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นแต่ละปี					
29. ท่านคิดว่าองค์กรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ					
30. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ให้ความห่วงใยและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
31. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่สามารถปรึกษาหารือ ชี้แจงหรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้					
32. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน					
33. ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของท่านต่างให้ความร่วมมือในการทำงานและประสานงานกันเป็นอย่างดี					
34. เพื่อนร่วมงานให้ความเคารพและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
35. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของท่านมักถูกนำไปใช้จนอยู่เสมอ					
36. ท่านมีส่วนแสดงความคิดเห็นต่องานและกิจกรรมขององค์กร					
37. ท่านมีความเห็นว่าองค์กรมีสถานที่ทำงานที่มีความสะอาดและเป็นระเบียบ					
38. สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทั่วไปทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
39. ท่านมีความเห็นว่าอาคาร สถานที่ทำงาน มีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร					

### วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย  ลงในช่องข้อความที่ตรงกับระดับการรับรู้ที่เป็นจริงของท่าน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1. เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผลตอบแทนที่ท่านได้จากองค์กรมีความยุติธรรม					
2. ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะทางด้านการพยาบาลที่ท่านใช้ในการทำงาน					
3. ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับประสบการณ์การทำงาน					
4. ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามอุทิศทุ่มเทที่ท่านมีให้กับงาน					
5. ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับระดับการศึกษาของท่าน					
6. ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความจริงร่ำกักที่ท่านมีให้กับองค์กร					
7. ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน					
8. ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใกล้เคียงกัน					
9. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับความรู้จากการฝึกอบรมที่ท่านได้รับเพิ่มขึ้น					
10. หัวหน้าของท่านใช้วิธีการที่เป็นแบบแผนเดียวกันกับบุคลากรทุกๆคนในการกำหนดผลตอบแทน					
11. หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบแผนเดียวกันกับพยาบาลทุกๆคน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
12. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการในการพิจารณาตัดสินลงโทษกับพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน					
13. เมื่อผลการปฏิบัติงานดี หัวหน้าของท่านใช้กระบวนการในการพิจารณาตัดสินให้รางวัลกับพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน					
14. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หัวหน้าของท่านให้โอกาสพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ในการแก้ไขเพื่อให้เกิดสิ่งๆ ที่ถูกต้องในการทำงาน					
15. หัวหน้าของท่านมีการนำข้อมูลที่ต้องการ มาใช้ในกระบวนการพิจารณาผลตอบแทน โดยปราศจากอคติ					
16. หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับท่านด้วยความเคารพในสิทธิและความคิดเห็น โดยปราศจากอคติ					
17. หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับท่านอย่างให้เกียรติเป็นแบบแผนเดียวกันกับพยาบาลทุกๆ คน					
18. หัวหน้าของท่านให้ความเอื้อเฟื้อต่อพยาบาลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน					

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย  ลงในช่องข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1. ท่านไม่เห็นด้วยกับนโยบายหลาย ๆ ประการขององค์กร					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
2. ท่านมักคำนึงถึงข้อดีขององค์กรอยู่เสมอ					
3. งานในตำแหน่งที่ท่านมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะเดียวกัน					
4. ท่านภูมิใจเป็นอย่างมากที่ได้เลือกปฏิบัติงานในองค์กรนี้ เพราะเป็นองค์กรที่ดีกว่าองค์กรอื่น					
5. ท่านรู้สึกไม่มีอะไรดีขึ้น ถ้าจะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป					
6. ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ในการทำงานในองค์กรนี้					
7. ท่านยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ					
8. หากท่านมีโอกาสท่านอยากย้ายไปทำงานองค์กรอื่น					
9. งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านเป็นงานที่มีความสนใจอยู่แล้ว					
10. ท่านคิดว่างานในองค์กรนี้เป็นงานที่ดีที่สุดที่ท่านอยากทำงานด้วย					
11. ไม่ว่าทำงานที่ใดก็ไม่มีความแตกต่างกัน หากยังใช้ความรู้/ทักษะทางการพยาบาล					
12. งานที่ท่านทำอยู่สามารถทำให้ท่านได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะงานคล้ายกัน					
13. ท่านรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติอยู่					
14. ท่านปรารถนาที่จะแสวงหาที่ทำงานใหม่แต่เป็นงานในลักษณะเดิม					
15. ท่านพอใจที่จะทำงานล่วงเวลา แม้ว่าผลตอบแทนจะไม่คุ้มค่าเหนื่อย					
16. ท่านยินดีทำงานในองค์กรนี้ต่อไป แม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอผลตอบแทนที่มากกว่า					

**ส่วนที่ 5** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

**คำชี้แจง** โปรดระบุเครื่องหมาย  ลงในช่องข้อความที่ตรงกับพฤติกรรมที่เป็นจริงของท่าน

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1. ท่านอาสาสมัครทำงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำ					
2. ท่านช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน					
3. ท่านให้คำแนะนำในการใช้เครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในงานแก่พยาบาลที่เข้ามาทำงานใหม่แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่					
4. ท่านอาสาที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทัน หรือมีงานล้นมือ					
5. ท่านมีความเต็มใจที่จะสับเปลี่ยนวันหยุดให้กับเพื่อน ร่วมงานที่มีความจำเป็น					
6. ท่านเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อเกิดปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
7. ท่านพยายามสร้างระบบการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาให้กับผู้อื่น					
8. ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อเกิดการขัดแย้งกับบุคคลในที่ทำงาน					
9. ท่านระมัดระวังการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน					
10. ท่านแสดงความเห็นอกเห็นใจกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน					
11. ท่านช่วยจัดหาข้อมูลข่าวสารให้พยาบาลผู้ที่ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับตารางการทำงาน					
12. เมื่อได้รับการตำหนิจากผู้ป่วยหรือญาติของผู้ป่วย ท่านจะไม่ได้โต้แย้ง และพยายามพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ					
13. เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับงาน ท่านจะนำมาปรับปรุงตนเองโดยไม่แสดงอาการท้อแท้					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
14. เมื่อท่านต้องอยู่เวรตึกเป็นเวลาติดต่อกันหลายวัน ท่านทำด้วยความรู้สึกเต็มใจ					
15. ท่านพยายามทำงานของตนให้ดีที่สุด แม้ว่าจะเป็นงานที่หนักหรือทำให้เกิดความเครียดก็ตาม					
16. เมื่อท่านพบอุปกรณ์ที่ชำรุดท่านจะทำเรื่องแจ้งไปยังแผนกดูแลรักษาอุปกรณ์ หรือแผนกซ่อมบำรุง					
17. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
18. ท่านจะหยุดงานต่อเมื่อได้แจ้งล่วงหน้าหรือได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา					
19. ท่านใช้เวลาในการทำงานส่วนใหญ่ในการดูแล และพูดคุยกับผู้ป่วย					
20. ท่านใช้ทรัพยากรของโรงพยาบาลอย่างประหยัด เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา					
21. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จ แม้ว่าเวลาจะล่วงเลยหรือเวลาเลิกงานก็ตาม					
22. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กร					
23. เมื่อองค์กรประกาศเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในที่ทำงาน ท่านมีความสนใจที่จะอ่านประกาศเหล่านั้น					
24. ท่านทำกิจกรรมที่ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กรโดยไม่ต้องร้องขอ					
25. เมื่อท่านอ่านพบข้อมูลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ท่านจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาเสนอแนะกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					

😊 ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม 😊

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ID	321.60	1942.543	.181	.970
SEX	327.73	2037.781	-.124	.962
AGE	327.13	1994.267	.475	.961
WAGE	327.87	1993.124	.564	.961
STATUS	328.07	2036.352	-.057	.962
EDU	327.67	2030.381	.082	.962
POSITION	327.67	2047.238	-.571	.962
SALARY	326.80	1960.886	.563	.961
CSALA1	327.27	1989.638	.498	.961
CSALA2	327.20	1997.457	.375	.962
CSALA3	327.53	1985.838	.667	.961
CSALA4	327.47	1984.552	.596	.961
CSALA5	327.60	1993.114	.532	.961
CSALA6	327.33	1963.095	.763	.961
CSALA7	326.93	1970.638	.564	.961
CSALA8	327.00	1970.429	.592	.961
CSALA9	327.67	1998.095	.493	.961
CSALA10	327.67	1998.095	.493	.961
CWK11	326.47	1981.981	.578	.961
CWK12	326.93	1989.352	.502	.961
CWK13	326.33	1998.095	.562	.961
CWK14	325.87	2008.124	.479	.962
CWK15	326.27	2003.495	.545	.961
CWK16	326.33	1977.095	.608	.961
CWK17	326.07	2026.210	.161	.962
CWK18	326.33	2004.952	.539	.961
CWK19	326.80	2010.457	.330	.962
CWK20	326.27	2002.495	.422	.962
CWK21	326.53	2019.695	.170	.962
CWK22	326.20	2001.886	.307	.962
CWK23	326.13	2017.552	.348	.962
CWK24	326.07	1994.067	.527	.961
CWK25	326.00	2008.714	.438	.962
CWK26	325.60	2003.543	.441	.962
CWK27	325.87	2012.124	.338	.962
CWEN28	327.67	1990.810	.597	.961



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CWEN29	327.60	2007.686	.338	.962
CWEN31	326.47	1995.124	.512	.961
CWEN32	326.40	1998.114	.586	.961
CWEN33	326.20	2001.314	.487	.961
CWEN34	326.07	2003.067	.532	.961
CWEN35	326.73	2007.210	.316	.962
CWEN36	326.47	1987.981	.609	.961
CWEN37	326.53	2002.267	.435	.962
CWEN38	326.47	2005.124	.496	.962
CWEN39	326.60	1991.971	.498	.961
JUSC1	327.33	1983.810	.627	.961
JUSC2	327.27	1977.924	.690	.961
JUSC3	327.27	1990.210	.535	.961
JUSC4	327.47	1971.838	.695	.961
JUSC5	327.13	1974.267	.724	.961
JUSC6	327.27	1971.067	.777	.961
JUSC7	327.33	1968.095	.762	.961
JUSC8	327.20	1961.029	.722	.961
JUSC9	327.13	1964.552	.683	.961
JUSP10	326.67	1977.667	.706	.961
JUSP11	326.67	1977.810	.705	.961
JUSP12	326.47	1977.552	.683	.961
JUSP13	326.40	1979.829	.777	.961
JUSP14	326.07	1997.210	.545	.961
JUSP15	326.53	1997.124	.578	.961
JUSP16	326.47	1975.552	.779	.961
JUSP17	326.27	1987.781	.566	.961
JUSP18	326.47	1979.124	.663	.961
OCOM1	326.73	2021.067	.091	.963
OCOM2	326.53	2038.124	-.062	.962
OCOM3	326.87	2024.838	.136	.962
OCOM4	326.40	1968.971	.768	.961
OCOM5	326.13	2022.838	.125	.962
OCOM6	325.93	1966.781	.765	.961
OCOM7	326.13	1964.552	.727	.961
OCOM8	326.80	1984.457	.537	.961
WCOM9	326.07	1991.781	.628	.961

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WCOM10	326.07	1991.781	.628	.961
WCOM11	326.80	2055.029	-.257	.963
WCOM12	325.93	1996.638	.569	.961
WCOM13	325.87	1990.838	.808	.961
WCOM14	326.87	2007.124	.366	.962
WCOM15	326.60	1970.686	.583	.961
WCOM16	326.67	1964.810	.658	.961
HELP1	326.47	1993.838	.481	.961
HELP2	326.00	1981.000	.644	.961
HELP3	325.53	1993.981	.455	.961
HELP4	325.67	2000.524	.523	.961
HELP5	325.60	2023.114	.151	.962
COURT6	326.40	1970.257	.696	.961
COURT7	325.80	2007.600	.428	.962
COURT8	326.00	2028.000	.125	.962
COURT9	325.80	2019.600	.279	.962
COURT10	325.87	2008.267	.477	.962
SPRT11	325.80	1995.171	.635	.961
SPRT12	326.20	1968.600	.686	.961
SPRT13	326.00	1993.571	.537	.961
SPRT14	326.67	2018.238	.210	.962
SPRT15	325.80	2015.314	.260	.962
CONS16	325.73	2005.210	.495	.962
CONS17	325.53	1999.410	.541	.961
CONS18	325.60	2035.543	-.030	.962
CONS19	326.27	1994.067	.609	.961
CONS20	325.87	2002.695	.489	.961
VIR21	325.67	2000.381	.526	.961
VIR22	326.07	2010.210	.279	.962
VIR23	325.93	2000.781	.505	.961
VIR24	325.87	2032.410	.023	.962
VIR25	326.20	2002.743	.373	.962

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ร้อยตำรวจโท(หญิง) อากานรี สีสวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	19 เมษายน 2530
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2552 พยาบาลศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ1 วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	171/1085 คอนโดลุมพินีเพลส พหล-สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400