



N6

เศรษฐศาสตร์

(Economics)

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงพยาบาล XYZ

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE ENGAGEMENT CASE STUDY OF XYZ HOSPITAL

นันทรัตน์ แดงสอาด^{1*} และกীরติกร บุญสง²

Nantarat dangsa-ard^{1*} and Keeratikorn boonsong²

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2} Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding Author, E-mail: nantarat.d@gmail.com

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (2) ศึกษา ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ (3) ศึกษาแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน จากการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ มี 3 ปัจจัยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร โดยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานได้ร้อยละ 77.5 ($R^2 \text{ adj} = .775$) (2) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ($S.D. = .65$) (3) แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในแต่ละปัจจัยดังนี้ (3.1) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ใช้วิธีปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรผ่านการประชาสัมพันธ์ การรณรงค์เป็นระยะ และทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง (3.2) ด้านลักษณะงาน ใช้วิธีบริหารอัตรากำลังให้พนักงาน ทำงานในปริมาณที่เหมาะสม และให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม (3.3) ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน พัฒนาระบบ การสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารทุกระดับ

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน โรงพยาบาล

Abstract

Researching the factors affecting organizational engagement of employees: Case study XYZ Hospital with objectives of this research were (1) to investigate factors affecting organizational engagement of employees, (2) to explore the level of organizational engagement of employees and (3) to study the guidelines for building organizational engagement of

employees. The research found that (1) Of three factors affecting organizational engagement of the sample of XYZ Hospital employees, a factor with the highest level was organization climate factor, followed by job characteristics factor and people and social factors. These three factors together could predict employee's engagement at 77.5% ($R^2 \text{ adj} = .775$) (2) Overall organizational engagement of the sample of XYZ Hospital employees was at a high level with a mean of 3.96 (S.D. = .65). (3) Guidelines for building organizational engagement of employees include: (3.1) In terms of organization climate, a way of cultivating organizational culture through public relations, periodic campaign and continuous activities should be promoted. (3.2) In terms of job characteristics, a manpower management method should be used to allow employees to work at the right workload and give decision-making authority to employees according to their roles and duties appropriately. (3.3) In terms of people and social factors in the organization, proper methods should be used to build relationships between management and employees, develop an effective communication system in the organization as well as develop communication skills of executives at all levels.

Keywords: Employee Engagement, Engagement Drivers, Hospital

บทนำ

การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งภาวะเศรษฐกิจถดถอย เหตุการณ์ความไม่มั่นคงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม การปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วของเทคโนโลยีเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) การเกิดปัญหาภาวะโลกร้อน มลภาวะทางอากาศกรณีฝุ่นควัน PM2.5 และผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดอุบัติใหม่ หรือโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้นับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของผู้นำองค์กรที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอด เติบโต แข่งขันได้ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนผลักดันให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดี บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเติบโตประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การที่บุคลากรจะมีความมุ่งมั่น ทুমเท พัฒนาตนเอง พัฒนางาน ให้ได้มาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล องค์กรต้องสร้างหรือสนับสนุนให้บุคลากรมีความพึงพอใจ รับรู้ได้ถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน การได้รับการพัฒนา การมีโอกาสดำเนินงาน การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและสวัสดิการที่เหมาะสม (เรื่อนขวัญ และกิตติกร, 2560)

ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน โรงพยาบาล XYZ ที่เป็นองค์กรที่ใช้ในการศึกษา เป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง ไม่มีโรงพยาบาลในเครือ มีพนักงานจำนวน 1,198 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564) มี

สัดส่วนรายได้ส่วนใหญ่มาจากลูกค้าชาวไทยเป็นหลักมากกว่าลูกค้าต่างชาติ เป็นหนึ่งในสถานประกอบการที่อยู่ในสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้จากการวิเคราะห์องค์กรของผู้บริหารและคณะทำงานกลยุทธ์ของโรงพยาบาล XYZ พบว่า ในปี 2563 ถึงแม้อัตราการลาออก (Turn Over) ในภาพรวมขององค์กรจะอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แต่จากสภาวะการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ในตลาดแรงงานในปัจจุบัน และความเสียเปรียบด้านความสามารถในการดึงดูดบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการแพทย์เมื่อเทียบกับโรงพยาบาลคู่แข่งขนาดเดียวกันและโรงพยาบาลที่มีเครือข่าย ทำให้มีโอกาสที่บุคลากรของโรงพยาบาล XYZ จะถูกดึงดูดไปอยู่โรงพยาบาลเหล่านี้ค่อนข้างสูง ผู้บริหารและคณะทำงานกลยุทธ์จึงเล็งเห็นว่า การดูแลรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่พัฒนางานคู่กับองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันได้ ผู้บริหารจึงมีนโยบายให้คณะทำงานกลยุทธ์ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สร้างหรือสนับสนุนให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อพัฒนาตนเองและร่วมกันพัฒนาองค์กรอยู่และเติบโตคู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร จึงได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำไปบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้ และดึงดูดบุคลากรภายนอกเข้ามาร่วมงานได้

บททวนวรรณกรรม

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Steer (อ้างถึงใน ภัทรลักษณ์ อื่นคำ ว่าที่ร้อยตรีหญิง, 2561) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์แนวโน้มการเข้า-ออกงานของบุคลากรได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจ ทั้งนี้ เนื่องจากความผูกพันเป็นแนวความคิดที่ครอบคลุมและเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นจะคงอยู่ยาวนานมากกว่าความพึงพอใจ 2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกทางใจ พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์กร ทำให้เป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานมุ่งมั่น ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถเชื่อมประสานเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายหรือความต้องการของพนักงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 4) ความผูกพันต่อองค์กรช่วยผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยลดผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกองค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงจะมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ พร้อมจะฝ่าฟันอุปสรรคไปกับองค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (อ้างถึงใน ศศิธร แก้วศรี, 2561) กล่าวว่า ความผูกพันทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อกันเป็นสิ่งที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีความเป็นเจ้าของร่วมกับองค์กร ส่งผลดีต่อองค์กร ดังนี้ 1) สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน 2) สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้กับพนักงาน 3) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 4) ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 5) ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 6) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 7) สามารถลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

ชนาวิทย์ พรชุตตรง (2560) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทใช้ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติหน้าที่จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมีผลประกอบการที่ดี ส่งผลสะท้อนกลับตอบแทนมายังพนักงานทำให้เกิดความพึงพอใจและผูกพันยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังได้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในอนาคต

นัทรัชัน บุคสีนนท์ (2560) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์กรใช้คาดการณ์การลาออก ย้ายงาน ได้แม่นยำกว่าความพึงพอใจเนื่องจากความผูกพันเป็นผลมาจากความรู้สึกของพนักงานที่ครอบคลุมและมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ 2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ทำให้มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการจนพึงพอใจแล้วก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 4) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้การบริหารจัดการงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทวิช อุศมา (2560) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรจะนำมาซึ่งประโยชน์ขององค์กร 3 ประการ คือ 1) บุคลากรมีศรัทธา เชื่อมมั่นองค์กรส่งผลให้เกิดการยอมรับวัฒนธรรม ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร 2) บุคลากรมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท พยายามฝึกฝนตนเอง ปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ 3) บุคลากรมีความจงรักภักดี ไม่คิดลาออกจากองค์กร

เรื่อนขวัญ และกীরติกร (2560) กล่าวว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กร จะช่วยผลักดันให้ผลงาน (Performance) ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรบรรลุเป้าหมาย มีผลงานที่ดียิ่งขึ้น มีผลประกอบการที่ก้าวหน้า

ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี (2559) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร จะทำให้องค์กรมีพนักงานทั้งที่มีความสามารถ มีศักยภาพ และมีคุณค่า พนักงานจะมีความจงรักภักดี พร้อมเสียสละ ตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท จนสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดไม่ว่าองค์กรจะต้องเผชิญกับผลกระทบจากสถานการณ์ใด ๆ และนำพาองค์กรให้เติบโตอยู่เหนือคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

Buchanan (อ้างถึงใน ลลิตา จันทรังาม, 2559) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้ 1) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสามารถใช้พยากรณ์การเข้า-ออกงานของพนักงานได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปบริหารจัดการได้ 2) เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกับองค์กร จะทุ่มเทพัฒนาตนเพื่อผลิตผลงานให้ดียิ่งขึ้น 3) ความผูกพันจะเป็นตัวกลางในการสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่สอดคล้อง เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร 4) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจะทำให้พนักงานมุ่งมั่น ทุ่มเท ทำงาน

ให้กับองค์กร ส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีขององค์กร และองค์กรสามารถแข่งขันได้ 5) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อปฏิบัติงานให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต ทั้งนี้ จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งในการพัฒนาองค์กร ถึงแม้องค์กรจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ 6) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร

สรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง กล่าวคือ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เชื่อมมั่นในนโยบาย มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม โดยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมยินดีทุ่มเท สนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ส่งผลผลักดันให้ผลงานทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรบรรลุเป้าหมาย มีผลงานที่ดียิ่งขึ้น มีผลประกอบการที่ก้าวหน้าแข่งขันได้ นำพาองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

แนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Maslow (1943) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุด โดยเชื่อว่ามนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการในลักษณะรูปพีระมิด และต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับที่เป็นฐานล่างสุดของพีระมิดจนเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่งถึงจะมีความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปตามลำดับ ดังนี้ ขั้นที่ 1 ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่งเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทางกายภาพหรือทางร่างกายในระดับหนึ่งแล้วถึงจะมีแรงจูงใจในการคิดทำสิ่งต่าง ๆ และมีความต้องการในลำดับขั้นที่ 2 ถัดไป ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้จนรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยในระดับหนึ่งแล้วจะแสดงออกซึ่งความยินดีเข้าร่วม การให้ความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งมีความต้องการเพิ่มขึ้นในลำดับขั้นที่ 3 ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจเป็นส่วนใหญ่ มนุษย์ต้องการความรักความผูกพัน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นคนสำคัญของทีม เป็นต้น ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความผูกพันกับสมาชิกในทีมแล้วจะทำให้เกิดพฤติกรรมความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ โดยมนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการในลำดับถัดไปที่สูงขึ้น ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องหรือยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่น ได้รับการยอมรับและยกย่องในสังคม เช่น ได้รับการยอมรับในด้านความรู้ความสามารถ ความมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก การนับหน้าถือตาในตำแหน่งทางสังคม ได้รับความเคารพนับถือจากคนรอบตัวทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา คนรู้จัก ครอบครัวและญาติ เป็นต้น จะทำให้มนุษย์เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง พร้อมทั้งจะแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถที่มี ง่ายต่อการขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Needs for Self-Actualization) เมื่อความต้องการในขั้นที่ 1 ถึง 4 ของมนุษย์ได้รับการ

ตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่จะทำทุกอย่างให้สำเร็จตามความนึกคิดของตน เช่น ความต้องการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ความต้องการทำงานที่ท้าทายความสามารถหรือทำงานที่ยากขึ้น จะทำให้มนุษย์มีความมุ่งมั่นทุ่มเทพัฒนาตนเอง และพัฒนางานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายหรือเกินความคาดหวังที่ตั้งไว้

ทฤษฎี X และ Y (Theory X and Theory Y) ของ McGregor (1960) ได้นำแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์และรูปแบบการจูงใจพนักงาน โดยได้เขียนหนังสือชื่อ The Human side of Enterprise ที่กล่าวถึงการบริหารงานโดยดูจากพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่ามนุษย์ไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงงาน ไม่กระตือรือร้น ขาดความรับผิดชอบ มีลักษณะเป็นผู้นิ่งตามคำสั่ง ขาดการพัฒนาตนเองและพัฒนาตนเอง ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวทำให้หัวหน้างานต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน กำกับและติดตามให้มีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา โดยมีบทลงโทษและกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนเป็นคนดี มีความรับผิดชอบ เชื่อถือได้ ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร สามารถที่จะเรียนรู้พัฒนางานและพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้ผลผลิตของงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวทำให้หัวหน้างานสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ไม่จำเป็นต้องควบคุมตลอดเวลา เพียงแค่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ได้รับโอกาสในการเข้าร่วมทีมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งนี้ จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีความผูกพันในการทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรมีลักษณะคุณสมบัติ และความคิดที่แตกต่างกันออกไป แต่ในความเชื่อที่ว่ามนุษย์ทุกคนเป็นคนดี ต้องการการยอมรับในสังคม หัวหน้างานหรือผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาความรู้ความสามารถ จัดระบบงาน จัดสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่จะช่วยผลักดันให้พนักงานบรรลุเป้าหมายของตนเอง และบรรลุเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร จากทฤษฎี X และ Y สรุปได้ว่า สามารถนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้าง ความพึงพอใจให้กับพนักงานที่มีคุณสมบัติตามทฤษฎี Y ที่องค์กรต้องดูแลรักษาไว้ โดยเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองจนพึงพอใจในระดับหนึ่งแล้ว จะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันกับองค์กร ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎี 2 ปัจจัย Herzberg (1987) ได้ทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานในการทำงาน เพื่อหาแนวทางลดความไม่พึงพอใจ และเพิ่มความพึงพอใจเพื่อผลักดันให้พนักงานมีความรู้สึกดี มุ่งมั่นที่จะผลิตงานออกมา ทำให้ Herzberg ได้ค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้

(1) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) เป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้พนักงานไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักโดยตรงที่จะจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีเพื่อป้องกันไม่ให้เป็นพนักงานไม่พึงพอใจ ประกอบด้วย 1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2)

การบังคับบัญชา การควบคุมงานที่ยุติธรรม เหมาะสม 3) ความมั่นคงในงาน 4) ความสัมพันธ์กับทีมงาน 5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 6) สถานที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน 7) สภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน

(2) ปัจจัยจูงใจ (Motivates Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานพึงพอใจ จูงใจให้พนักงานอยากทำงาน ประกอบด้วย 1) การประสบความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับ การได้รับความสำคัญ มีคุณค่า 3) การได้ทำงานที่ท้าทาย หรืองานที่มีความน่าสนใจ 4) การมีอำนาจตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมาย 5) โอกาสก้าวหน้าและเติบโตในงาน

สรุปได้ว่าพนักงานบางกลุ่มเมื่อได้รับการตอบสนองในปัจจัยจูงใจแล้วจะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล แต่พนักงานบางกลุ่มการได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ องค์กรจึงต้องตอบสนองปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจของพนักงานด้วย ดังนั้น สามารถนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้ในการลดความไม่พึงพอใจ และเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรให้มากยิ่งขึ้นได้เพื่อนำไปสู่การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร มาจากการสร้างปัจจัยที่ทำให้พนักงานพึงพอใจ เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองจนพึงพอใจแล้ว พนักงานจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันกับองค์กร มุ่งมั่น ทุ่มเทปฏิบัติงานเติบโตไปกับองค์กร ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจนั้นมีหลายปัจจัยด้วยกัน สอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ที่กล่าวว่า การสร้างปัจจัยจูงใจจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ แต่ในพนักงานบางกลุ่มการได้รับการตอบสนองต่อปัจจัยจูงใจอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการเพิ่มความพึงพอใจ ต้องมีการสร้างปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนเพื่อลดความไม่พึงพอใจของพนักงานควบคู่กันไป ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎี 2 ปัจจัยมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ
- 2) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) มี 3 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

กลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกกลุ่มผู้บริหารระดับสูง 10 คน ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีอายุงานหรือประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 3 ปี รวมถึงเป็นผู้บริหารที่มีจำนวนพนักงานในสังกัดที่เป็นกลุ่มตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ขององค์กรอยู่เป็นจำนวนมาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่ม ด้วยการกำหนดประเด็นคำถามที่บูรณาการจากทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประเด็นคำถามได้รับการตรวจสอบเนื้อหาให้มีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือจากอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปใช้เป็นประเด็นคำถามในการเก็บข้อมูลจริงกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการนัดหมายและกำหนดประเด็นคุณภาพไปสนทนากลุ่มกับประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน ตามตารางที่ 3.1 ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ระยะที่ 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยมีการบันทึกเสียงระหว่างการสนทนากลุ่มเพื่อให้ข้อมูลที่เก็บมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว เพื่อนำมาสรุปหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

กลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงาน โรงพยาบาล XYZ โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1970) เพื่อคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร กำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% และยอมรับค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+(Ne^2)}$$

โดยที่	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา
	e	=	ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ โดยกำหนดที่ 5% (หรือ 0.05)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ เท่ากับ 300 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ จึงได้ทำการสำรองโดยบวกเพิ่มอีก 10% รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 330 ตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบบสอบถามได้มาจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 และจากการทบทวนวรรณกรรมรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับการตรวจสอบเนื้อหาให้มีความครอบคลุมและมีความน่าเชื่อถือจากอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงเพื่อให้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ทั้งนี้แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ทำแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งงาน แผนก/ฝ่ายที่สังกัด อายุงาน (หรือระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร)

ส่วนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นข้อคำถามปลายปิด (Closed-ended Question)

ส่วนที่ 3: ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ โดยข้อคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามจาก ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน พบว่า แบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 58 ข้อ ประกอบด้วยแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 46 ข้อ และแบบสอบถามวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 12 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.66 ถึง 1.00 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงเนื้อหาเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วนำมาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Try-out) ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง คือ พนักงานในโรงพยาบาล XYZ จำนวน 37 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการประสานงานให้ฝ่ายสารสนเทศทำการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สุ่มเลือกพนักงาน โรงพยาบาล XYZ จำนวน 37 คน (ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง 330 คน) เพื่อใช้ตรวจสอบคุณภาพข้อคำถามรายข้อและทั้งฉบับ โดยนำมาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อใช้วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (r) ค่าความเชื่อมั่น (α -cronbach) ของแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงพยาบาล XYZ โดยต้องมีค่าความเชื่อมั่น

จำนวนเท่ากับ 0.71 ขึ้นไป จากการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ในส่วนข้อคำถามปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าข้อคำถาม 46 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) เท่ากับ 0.21-0.58 มีค่าความเชื่อมั่น (α -cronbach) เท่ากับ 0.96 ในส่วนข้อคำถามวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ข้อคำถาม 12 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) เท่ากับ 0.48-0.83 และมีค่าความเชื่อมั่น (α - cronbach) เท่ากับ 0.96 สรุปได้ว่า ข้อคำถามทั้ง 58 ข้อ มีความเชื่อมั่น มีความคงที่ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีส่งแบบสอบถามระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ให้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานโรงพยาบาล XYZ จำนวน 330 คน ทั้งนี้ ไม่รวมผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน (ซึ่งเป็นผู้บริหารกลุ่มเดียวกันกับที่เก็บข้อมูลในระยะที่ 1 เนื่องจากการเก็บข้อมูลระยะที่ 3 เพื่อหาแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมแบบสอบถามที่เก็บได้มาตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม นำมาลงรหัสบันทึกจัดลำดับข้อมูล และทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล วิเคราะห์ผล ประกอบด้วย สถิติพื้นฐาน: ความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของประชากรทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ใช้แปลความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและระดับความผูกพันของพนักงาน โดยมีการแปลความหมายเพื่อดูระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามการวัดค่าตัวแปร การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ภายในของตัวแปรโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการหาค่าถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาน้ำหนักความสำคัญ (β) ของตัวแปรปัจจัย 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์หาค่าถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในระยะที่ 2 เพื่อหาประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด และวัดค่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 โดยวิธีการสนทนากลุ่มกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

กลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง 10 คน ที่เป็นกลุ่มเดียวกันกับการวิจัยในระยะที่ 1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านประเด็นคำถามที่ได้มาจากผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ในระยะที่ 2 ซึ่งประเด็นคำถามได้รับการตรวจสอบเนื้อหาให้ครอบคลุมและมีความน่าเชื่อถือจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารกลุ่มเดียวกันกับที่เก็บข้อมูลในระยะที่ 1) เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการนัดหมาย และขออนุญาตนำแบบสอบถามไปสนทนากลุ่มกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มผู้บริหารระดับสูง รวมจำนวน 10 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารกลุ่มเดียวกันกับที่เก็บข้อมูลในระยะที่ 1) โดยมีการบินทักเสียงระหว่างการสนทนากลุ่มเพื่อให้ข้อมูลที่เก็บมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ระยะที่ 1

สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกับผู้วิจัยที่ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ มี 4 ด้าน อีกทั้งยังมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกับผู้วิจัยในเรื่องการแสดงออกของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานจะมีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และพนักงานที่มีทัศนคติที่ดีจะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปปัจจัยย่อยของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำไปตั้งคำถามในแบบสอบถามต่อไป ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ประกอบด้วย งานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ งานที่มีวัตถุประสงค์ และขอบเขตงานที่ชัดเจนงานที่ทำหาย น่าสนใจ งานที่มีอำนาจในการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ และมีอิสระในการทำงาน งานที่มีปริมาณเหมาะสม มีความสมดุลในการทำงานกับการดำเนินชีวิต 2) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแสดงบทบาทให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ เข้ามามีส่วนร่วม การยอมรับความคิดเห็น และการให้เกียรติกัน 3) ปัจจัยด้านระบบองค์กร ประกอบด้วย นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างระบบเพื่อส่งเสริมความผูกพัน

ระบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการประเมินผลงานที่ ยุติธรรม ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ระบบสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการทำงาน ที่ดี อาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ปลอดภัยในการทำงาน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กรที่ดี โดย พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงออก 2 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นและการยอมรับในนโยบายและทิศทางองค์กร ความรู้สึกภาคภูมิใจและการเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร 2) ด้านทัศนคติที่แสดงออกเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย การมุ่งมั่นทุ่มเทในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และการอาสาช่วยเหลือ การพูดถึงองค์กรในเชิงบวกและแนะนำองค์กรกับภายนอก การปกป้อง ชื่อเสียงและผลประโยชน์ขององค์กร

ระยะที่ 2

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (X_4) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน โรงพยาบาล XYZ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีขนาดอิทธิพล (β) เท่ากับ .598 และ จากสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบพบว่า หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะ มีผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น .567 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (X_1) มีผลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีขนาดอิทธิพล (β) เท่ากับ .206 และจากสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบพบว่า หากปัจจัยด้านลักษณะงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น .212 3) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X_2) มี ผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีขนาด อิทธิพล (β) เท่ากับ .137

ตารางที่ 1: ตารางผลการวิเคราะห์ Multiple regression analysis แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรปัจจัย กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
Regression	137.889	4	34.472	285.004	.000 ^b
Residual	39.310	325	.121		
Total	177.198	329			
R = .882 ^a		R ² = .778		R ² _{adj} = .775	

ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ที่ประกอบด้วย ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านระบบองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ร้อยละ 77.5 (R²_{adj} = .775) สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบ คะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y = .478 + .212(X_1) + .128(X_2) + .567(X_4)$$

จากสมการพยากรณ์ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรที่มีค่าน้ำหนักน้อยกว่าเมื่อเทียบกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรไปทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมและสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ รวมถึงนำปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ถึงแม้จะมีค่าน้ำหนักมากกว่าปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรไปทำการสนทนากลุ่มกับผู้บริหารด้วยเพื่อมองหาแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3

สรุปผลการศึกษาแนวทางการสร้างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนทรัพยากรในทุกด้าน เพื่อการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร CEO and Manager and Employees – “Work together & Decision together” และ “ช่วยให้เก่ง 360 องศา” รวมถึง Core Value “CARES” ให้ลงสู่การปฏิบัติงานที่พนักงานอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นรากฐานในการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน 2) ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องแสดงบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดย 2.1) เป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการงาน และปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นต้นแบบให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม 2.2) ให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกับพนักงาน ตามจุดมุ่งหมายของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถมีศักยภาพเพิ่มขึ้น มีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการประชาสัมพันธ์ ธารงค์เป็นระยะ และทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมและองค์กร

สรุปผลการศึกษาแนวทางการสร้างปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้ 1) การบริหารอัตรากำลังให้พนักงานได้ทำงานในปริมาณที่เหมาะสม มีอัตรากำลังเพียงพอกับปริมาณงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตและแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน โดยมีวิธีการดังนี้ 1.1) เพิ่มช่องทางการสรรหา ทั้งการสรรหาภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น สรรหาผ่านบริษัทตัวแทนจัดหางาน เปิดรับสมัครพยาบาล Part time จากโรงพยาบาลภาครัฐ การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวแนะนำเพื่อนและคนรู้จัก การใช้ความสัมพันธ์ในเครือข่ายงานบุคคล การรับสมัครพนักงานภายในองค์กร 1.2) จัดสรร โยกย้ายอัตรากำลังตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อจัดให้พนักงานได้ทำงานในปริมาณที่เหมาะสม 1.3) วางแผนระยะยาวในการสรรหาพัฒนาและรักษาเพื่อให้มีกำลังคนเพียงพอ มีความสามารถ มีศักยภาพ 1.4) จัดเตรียมคลังคนเก่ง (Talent Pool) ในตำแหน่งที่สำคัญ 2) การให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยกำหนดระดับอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ระบุไว้ในใบบรรยายลักษณะงาน และสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า ได้รับความใส่ใจและไว้วางใจ มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

สรุปผลการศึกษานวทางการสร้างปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้ 1) มุ่งเน้นการลดช่องว่างและสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการรณรงค์วัฒนธรรมองค์กร “CEO and Manager and Employee – Work together & Decision together” ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน 2) สร้างระบบการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง เข้าถึงง่าย สื่อสารได้รวดเร็ว 3) พัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารทุกระดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ระยะที่ 1 จากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงและมีจำนวนพนักงานในสังกัดที่เป็นกลุ่มตำแหน่งงานสำคัญขององค์กรอยู่เป็นจำนวนมาก รวมถึงเป็นผู้บริหารที่มีอายุงานและประสบการณ์ในงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานกว่า 3 ปี ทั้งนี้สรุปผลได้ว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นตรงกับผู้วิจัย กล่าวคือ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (2) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (3) ปัจจัยด้านระบบองค์กร และ (4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในปัจจัยข้างต้นแล้ว จะผลักดันไปยังตัวแปรตามทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดย (1) พนักงานจะมีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (2) พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีจะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามกรอบแนวคิดงานวิจัยครั้งนี้

ระยะที่ 2 จากการส่งแบบสอบถามระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ให้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานโรงพยาบาล XYZ จำนวน 330 คน พบว่าได้รับแบบสอบถามกลับมารครบทั้ง 330 คน คิดเป็น 100% สรุปได้ดังนี้

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 (S.D. = .65)

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (3) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ซึ่งตัวแปรปัจจัยเหล่านี้มีผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ (B) อธิบายได้ว่า หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น .567, .212, .128 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรปัจจัยด้านระบบองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ที่ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ร้อยละ 77.5 ($R^2 \text{ adj} = .775$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 22.5 เป็นปัจจัยด้านระบบองค์กรที่ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

ระยะที่ 3 จากการนำผลที่ได้ในระยะที่ 2 มาทำการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 คน (ซึ่งเป็นผู้บริหารกลุ่มเดียวกันกับที่เก็บข้อมูลในระยะที่ 1) ผู้วิจัยได้แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้วิธีการ คือ (1) สร้างและปลูกฝังวัฒนธรรม CEO and Manager and Employees – “Work together & Decision together” และ “ช่วยให้เก่ง 360 องศา” รวมถึง Core Value “CARES” ให้ลงสู่การปฏิบัติงานที่หน้างานอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความยั่งยืน (2) ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องแสดงบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดย (2.1) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร (2.2) ให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกับพนักงาน (3) ประชาสัมพันธ์ วัฒนธรรมเป็นระยะและทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและศักยภาพที่เพิ่มขึ้น

2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้วิธีการ ดังนี้ (1) บริหารอัตรากำลัง จัดให้พนักงานทำงานในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี โดย (1.1) เพิ่มช่องทางการสรรหาทั้งภายในและภายนอกองค์กร เปิดรับสมัครพนักงาน Part Time ในตำแหน่งที่ขาดจากพนักงานในองค์กร สรรหาผ่านบริษัทตัวแทนจัดหางาน โดยทุกฝ่ายงานช่วยกันสรรหา จะทำให้ได้อัตรากำลังที่ขาดเร็วขึ้น (1.2) จัดสรรโยกย้ายอัตรากำลังตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อจัดให้พนักงานมีปริมาณงานที่เหมาะสม (1.3) วางแผนระยะยาวในการสรรหา พัฒนา และรักษาเพื่อให้มีคนเพียงพอ คนมีความสามารถมีศักยภาพ (1.4) จัดเตรียมพนักงานที่มีศักยภาพไว้ในคลังคนเก่ง (Talent Pool) ในตำแหน่งที่สำคัญ (2) ให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยกำหนดระดับอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ระบุไว้ในใบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน ทั้งหมดนี้จะช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทำงานในปริมาณที่เหมาะสม รู้สึกมีคุณค่าได้รับความใส่ใจและไว้วางใจ มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ได้วิธีการ ดังนี้ (1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสูงสุด ผู้จัดการฝ่าย/ส่วน และพนักงาน โดยรณรงค์ใช้วัฒนธรรม “CEO and Manager and Employee – Work together & Decision together” สอดแทรกในการทำกิจกรรม การทำงานโครงการ รวมถึงการปฏิบัติงานประจำวัน (2) พัฒนาระบบการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง เข้าถึงง่าย และรวดเร็ว (3) พัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารทุกระดับ

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อยู่ในระดับมาก โดย (1) พนักงานจะมีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (2) พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีจะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Aon Hewitt (2014) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีผลทำให้พนักงานมีความรู้สึกทางจิตใจที่ดีต่อองค์กรและแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา 3 ลักษณะ คือ การกล่าวถึงหรือบอกต่อองค์กรในเชิงบวก (Say) การรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกให้คงอยู่กับองค์กร (Stay) และการมีความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Strive) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้น

ความต้องการของ Maslow (1943) ที่กล่าวว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่งแล้วจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ทูมทำงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (3) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร โดยผู้วิจัยอภิปรายผลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพร้อมแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยในแต่ละด้านจากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง 10 คน เพื่อนำไปสร้างความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก (1) พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับองค์กรที่ดำเนินกิจการมา มากกว่า 40 ปี มีชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่รู้จัก มีความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ โดยมีคะแนน CGR (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies) ในปี 2561-2564 อยู่ในระดับดีมาก (2) พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากองค์กรมีผลประกอบการที่มีความเสี่ยงน้อย ถึงแม้จะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย (3) องค์กรมีระบบการจัดการที่คำนึงถึงความปลอดภัยของผู้มาใช้บริการ แพทย์ และพนักงานเป็นหลัก โดยมีการปรับปรุงอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภค ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความสะดวกสบาย และปลอดภัย เป็นไปตามมาตรฐานโรงพยาบาลทั้งในระดับประเทศ (มาตรฐานโรงพยาบาล HA & HPH (Hospital Accreditation) และมาตรฐานโรงพยาบาลระดับสากล (Joint Commission International (JCI)) ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัย มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Aon Hewitt (2014) ที่กล่าวว่าการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี จะยิ่งส่งผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ จากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 คน พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นปัจจัยที่ได้ค่าคะแนนสูงสุดจึงต้องยิ่งหาวิธีการรักษาระดับความผูกพันไม่ให้มีคะแนนลดลงจากเดิมและควรเพิ่มระดับความผูกพันให้มากยิ่งขึ้นโดย (1) สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการปลูกฝังวัฒนธรรม “CEO and Manager and Employees – “Work together & Decision together” และ “ช่วยให้แก่ 360 องศา” โดยผู้บริหารและหัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกับพนักงาน ซึ่งควรมีการประเมินและคิดวิธีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมให้เหมาะกับพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน มีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด รวมถึงปรับแก้วิธีการทันทีเมื่อพบแนวโน้มบรรยากาศการทำงานเป็นไปในเชิงลบ (2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรมีการประชาสัมพันธ์ วัฒนธรรมเป็นระยะ และทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและศักยภาพที่เพิ่มขึ้น (3) ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

แพทย์และบุคลากรทางการแพทย์มีความเครียดและความอ่อนล้าในการปฏิบัติงาน ควรจัดสถานที่ทำงานให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายและมีความปลอดภัย เช่น การปรับปรุงห้องพักเบรกของแพทย์และพยาบาลให้ถูกสุขลักษณะเป็นไปตามมาตรการปลอดภัย และเพียงพอกับการหมุนเวียนตามรอบการทำงาน การจัดหาสถานที่พักทานอาหารมื้อกลางวันให้กับพนักงานที่สอดคล้องกับมาตรการปลอดภัยในโรงพยาบาลให้มีเพียงพอกับพนักงานที่หมุนเวียนมาใช้ตามรอบเวลา ทั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เรือนขวัญ และกิตติกร (2560) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร สถานะความมั่นคงขององค์กร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2 มิติ คือ พนักงานมีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ทุ่มเททำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก (1) ฝ่ายงานต่าง ๆ มีการกำหนดขอบข่ายและเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน สื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานในสังกัดให้รับรู้ ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ง่ายโดยมีเป้าหมายเดียวกันกับทีมงานและองค์กร พนักงานจึงพึงพอใจในงานที่ทำงาน (2) พนักงานได้มีโอกาสทำงานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทายหรือมีความยากมากขึ้น โดยองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถและเรียนรู้ร่วมกัน เช่น รับสมัครพนักงานหรือมอบหมายพนักงานให้เข้าร่วมทำงานในกลุ่มโครงการกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการในงานที่สำคัญโดยองค์กรจัดหาผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกับพนักงาน ยกย่องชมเชยให้รางวัลกับทีมงานหรือพนักงานที่ทำงานโครงการได้บรรลุเป้าหมายเป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจมีคุณค่ามีแรงจูงใจที่จะพยายามพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายไปกับทีมและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tower Watson (2016) ในด้านของลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันจะส่งผลให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพซึ่งจะส่งผลให้พนักงานยังเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น (3) จากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 องค์กรมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม เช่น การปรับเวลาเข้า-ออกงาน การทำงานที่โรงพยาบาลหรือทำงานที่บ้าน (Work from Home) การเสนอความคิดเห็นในการทำงานที่เหมาะสมกับยุควิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอิสระได้รับความไว้วางใจ สามารถวางแผนกำหนดเวลางานและเวลาส่วนตัวได้

ทั้งนี้ ปัจจัยด้านลักษณะงาน เป็นปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงรองลงมาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเมื่อพิจารณาประเด็นคำถามพบว่าความเหมาะสมของปริมาณงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย และการให้อำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน อยู่ในกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าเมื่อเทียบกับประเด็นคำถามอื่น ๆ ในปัจจัยด้านลักษณะงาน จึงนำไปสนทนากลุ่มกับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 คน พบแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยด้านลักษณะงานเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ดังนี้ (1) ควรบริหารอัตรากำลังให้เพียงพอตามกรอบอัตรากำลังเพื่อให้พนักงานได้ทำงานใน

ปริมาณที่เหมาะสม ซึ่งปัจจุบันองค์กรกำลังประสบปัญหาบุคลากรทางการแพทย์ลาออก เช่น พยาบาล เภสัชกร และขาดแคลนบุคลากรในตลาดแรงงาน จึงควร (1.1) ทุกฝ่ายงานร่วมมือกันทำการสรรหาเร่งด่วนในหลาย ๆ ช่องทาง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น สรรหาผ่านบริษัทจัดหางาน สรรหาจากพนักงานภายในองค์กร สรรหาผ่านเครือข่ายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือรับสมัครพนักงาน Part time จากโรงพยาบาลภาครัฐ เป็นต้น (1.2) จัดสรรโยกย้ายอัตรากำลังตามสถานการณ์เพื่อแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกัน (1.3) วางแผนสรรหาในระยะยาว เช่น ให้ทุนการศึกษาผู้ช่วยเภสัชกรไปศึกษาต่อเพื่อมาปฏิบัติงานในตำแหน่งเภสัชกร การพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ในคลังคนเก่งเพื่อให้สามารถเติมเต็มอัตรากำลังที่ขาดได้อย่างรวดเร็ว แนวทางข้างต้นจะทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถสร้างความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงานได้ (2) ควรมีการกำหนดระดับอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานระบุไว้ในใบบรรยายลักษณะงาน ซึ่งควรมีการทบทวนปรับปรุงอำนาจการตัดสินใจให้เป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า ได้รับความไว้วางใจจากองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรือนขวัญ และ กิรติกร (2560) ที่พบว่าเมื่อพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจมีอิสระในการทำงานมากขึ้น ทำงานในปริมาณงานเหมาะสมสามารถสร้างสมดุลชีวิตในการทำงานได้ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

3. ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร

ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก (1) ผู้บริหารสูงสุดกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนถ่ายทอดลงสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ มีนโยบายให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารทุกระดับและพนักงาน ให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกระดับทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (2) องค์กรมีการจัดวางระบบให้ผู้บริหารและหัวหน้างานถ่ายทอดเป้าหมายและทิศทางองค์กรให้พนักงานเข้าใจเพื่อวางแผนพัฒนางานร่วมกันกับพนักงาน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้คำปรึกษา สอนงาน ช่วยเหลือพนักงาน พร้อมยอมรับความคิดเห็นของพนักงานให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้เกิดการพัฒนาและพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความใส่ใจ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและหัวหน้างาน มีความภูมิใจที่ความคิดเห็นได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Gallup (2013) ที่กล่าวว่า การได้รับการดูแลเอาใจใส่ การได้รับการพัฒนา การได้รับโอกาสที่จะทำงานให้ดีที่สุด และการได้รับการยอมรับไว้วางใจ เป็นความผูกพันด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ที่เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (3) มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ขึ้นในองค์กรทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานเพื่อกระชับความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เช่น กิจกรรมตักบาตร กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานคุณภาพ เป็นต้น (4) บริหารระดับสูงจึงมีนโยบายในการสร้างวัฒนธรรม CEO and Manager and Employees – “Work together & Decision together” และ “ช่วยให้เก่ง 360 องศา” เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และลดช่องว่างระหว่างกัน ปัจจุบันอยู่ในระหว่างดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ HayGroup (2011) ที่

พบว่าหากบุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดี มีให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้บริหาร จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรมีค่าคะแนนสูงรองลงมาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรและปัจจัยด้านลักษณะงานตามลำดับ ซึ่งถึงแม้ปัจจัยนี้จะมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามพบว่าความใกล้ชิดเป็นกันเองเข้าถึงง่าย และการให้การสนับสนุนช่วยเหลืออยู่ในกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าเมื่อเทียบกับประเด็นคำถามอื่น ๆ ในปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร จึงนำไปสนทนากลุ่มกับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 คน พบแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ ดังนี้ (1) ลดช่องว่างและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน และระหว่างผู้จัดการฝ่าย/ส่วนกับพนักงาน ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงได้มีนโยบายมุ่งเน้นการลดช่องว่างและสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน ดูแล สนับสนุนช่วยเหลือให้พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีความสุขในการทำงานผ่านการรณรงค์วัฒนธรรมองค์กร “CEO and Manager and Employee – Work together & Decision together” โดยองค์กรใช้วิธีจัดทำโครงการระดับองค์กรและระดับคณะกรรมการที่มี CEO และผู้จัดการฝ่าย/ส่วนเข้าร่วมทำกิจกรรมกับพนักงานเพื่อวางแผนทาง ตัดสินใจและร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานรับรู้เป้าหมาย รับรู้การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และผู้จัดการฝ่าย/ส่วน ทำให้มีขวัญกำลังใจ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและผู้จัดการฝ่าย/ส่วน เกิดความพยายามมุ่งมั่นช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Herzberg (1987) ที่กล่าวว่า การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ควรมีการสร้างปัจจัยค้ำจุนเพื่อลดหรือป้องกันความไม่พึงพอใจของพนักงานควบคู่กันไปกับปัจจัยจูงใจ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับทีมเป็นหนึ่งในปัจจัยย่อยของปัจจัยค้ำจุนที่องค์กรควรมีการสร้างเสริมเพื่อลดหรือป้องกันความไม่พึงพอใจของพนักงาน (2) พัฒนาระบบการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารมีนโยบายให้เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มีหลากหลายช่องทางเป็นช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และ (3) ผู้บริหารทุกระดับควรได้รับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร ควรมีการประเมินทักษะการสื่อสารของผู้บริหารและหาวิธีการพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้บริหาร เนื่องจากการสื่อสารที่มีลักษณะไม่ดีหรือขาดทักษะ จะทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน อาจมีช่องว่างเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและพนักงานได้สอดคล้องกับ Hay Group (2011) ที่กล่าวถึง ความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำเป็น 1 ใน 11 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและผลักดันให้พนักงานมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทในฐานะผู้นำและการสื่อสารของผู้นำที่จะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และปฏิบัติตามในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

ปัจจัยด้านระบบองค์กรไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อย่างมีนัยสำคัญ ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดวงสมร มะโนวรรณ (2561) ที่กล่าวว่า การได้รับผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสม จะทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานดีขึ้น มีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg (1987) ที่กล่าวว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้พนักงานไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งไม่ใช่ปัจจัยหลักโดยตรงที่จะจูงใจให้

พนักงานอยากทำงาน แต่จำเป็นต้องมีเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานไม่พึงพอใจ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก (1) ในปี 2564 ที่ทั่วโลกได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โรงพยาบาล XYZ ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่น กล่าวคือมีผลประกอบการลดลงเนื่องจากผู้ป่วยไม่กล้ามาโรงพยาบาล ผู้ป่วยโรคง่ายที่อาการไม่รุนแรงจะซื้อยาจากร้านขายยาหรือใช้บริการที่คลินิกแทน ทำให้จำนวนผู้ป่วยลดลงสวนทางกับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการที่องค์กรมีการปรับปรุงสถานที่ ซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล ส่งผลให้ในปี 2564 องค์กรไม่ได้มีการปรับขึ้นค่าจ้างและปรับสวัสดิการให้กับพนักงานเหมือนปีที่ผ่านมา ซึ่งเมื่อพิจารณารายชื่อคำถามจะพบว่าชื่อคำถามเกี่ยวกับระบบประเมินผลการขึ้นค่าจ้างและสวัสดิการที่มีอยู่จำนวน 5 ข้อนั้นมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง จึงมีความเป็นเหตุเป็นผลตรงกับบริบทขององค์กรในช่วงเวลานั้น ทำให้ปัจจัยด้านระบบองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ (2) ปัจจัยด้านระบบองค์กรมีคำถามจำนวนทั้งหมด 20 ข้อ ซึ่งมากกว่าชื่อคำถามในปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรที่มีจำนวนชื่อคำถามเพียง 6,10,10 ข้อตามลำดับ ซึ่งเมื่อประมวลผลด้วยค่าเฉลี่ยแล้วจะพบว่าค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านระบบองค์กรจะนำมาใช้ในการพิจารณาได้ไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อยู่ในระดับมาก โดย (1) พนักงานจะมีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (2) พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีจะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Aon Hewitt (2014) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีผลทำให้พนักงานมีความรู้สึกทางจิตใจที่ดีต่อองค์กร และแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา 3 ลักษณะ คือ การกล่าวถึงหรือบอกต่อองค์กรในเชิงบวก (Say) การรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกให้คงอยู่กับองค์กร (Stay) และการมีความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Strive) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) ที่กล่าวว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่งแล้วจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ทุ่มเททำงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 3) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ของผู้วิจัยเป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ มีอะไรบ้าง 2) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ อยู่ในระดับไหน 3) เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล XYZ

ทั้งนี้หากผู้วิจัยได้มีโอกาสทำการวิจัยในครั้งถัดไป ผู้วิจัยจะศึกษาเพื่อให้ทราบว่าหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อผลงาน (Performance) ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร หรือไม่อย่างไร (อ้างอิงใน เรือนขวัญ และ กิรติกร 2560)

เอกสารอ้างอิง

- ชนาวิทย์ พรชุตตรง. (2560). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในเขตสาทร บางรัก วัฒนา คลองเตย. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ดวงสมร มะโนวรรณ. (2561). คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลที่สังกัดโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร และได้รับรองสถานพยาบาลของ JCI. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 7(1), 178-190.
- ทวิช อุคมา. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัททวิฟาร์ม จำกัด อำเภอละงู จังหวัดสตูล. (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- นัทรชนัน บุตสินนท์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลการุญเวชปทุมธานี. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- ภัทรลักษณ์ อินคำ, ว่าที่ร้อยตรีหญิง. (2561). ความผูกพันต่อองค์กรและการมีส่วนร่วมกับองค์กรในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลขุนตาล อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- เรื่อนขวัญ อยู่สบาย และกীরติกร บุญส่ง. (2560). การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเกณฑ์ช่วงอายุ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 9(1), 121-134.
- ลลิตา จันทรงาม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศศิธร แก้วศรี. (2561). การศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี. (2559). การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.



- Gallup. (2013). *The state of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. <https://news.gallup.com/opinion/gallup/171632/gallup-releases-new-insights-state-global-workplace.aspx>
- Hay Group. (2011). Feedback report - Employee effectiveness Organization report. https://www.haygroup.com/downloads/th/EE_Organization_Sample_111010.pdf
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, Reprint 87507, 5-16.
- Hewitt, A. (2014). 2014 Trends in global employee engagement. <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychology Review*, 50, 370-396.
- Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Taro Yamane. (1970). *Statistic: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.
- Towers Watson. (2016). The power of three: taking engagement to new heights. <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2016/02/The-Power-of-Three--Taking-Engagement-to-New-Heights>.