

ผลของการรับรู้การทำตามสัญญาใจต่อความผูกใจมั่นต่อองค์กรและแนวโน้มในการลาออก



นางสาวอัญญา พันธนาถวิริยกุล

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ


คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN : 974-17-4696-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE IMPACT OF PERCEIVED PSYCHOLOGICAL CONTRACT FULFILLMENT ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INCLINATION TO RESIGN



Miss Unyana Pantunatviriyakul

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Industrial and Organizational Psychology

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN : 974-17-4696-2

อัญญา พันธุนาถวิริยกุล: ผลของการรับรู้การทำตามสัญญาใจต่อความผูกใจมั่นต่อองค์กร
และ แนวโน้มในการลาออก (THE IMPACT OF PERCEIVED PSYCHOLOGICAL CONTRACT
FULFILLMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INCLINATION TO RESIGN)
อ.ที่ปรึกษา: ศาสตราจารย์ ดร. ชัยพร วิชชาวุธ 82 หน้า ISBN 974-17-4696-2

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลของการรับรู้การทำตามสัญญาใจต่อความผูกใจมั่นต่อองค์กร
และแนวโน้มในการลาออก เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ 1) มาตรวัดช่องว่างระหว่างการรับรู้และความคาดหวังของ
พนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรต่อพนักงาน 2) มาตรวัดความผูกใจมั่นต่อองค์กร และ
3) มาตรวัดแนวโน้มในการลาออก กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
แห่งหนึ่งจำนวน 337 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรปฏิบัติหน้าที่ต่อพนักงานตาม
ความเป็นจริงได้ในระดับที่น้อยกว่าที่พนักงานคาดหวัง 2) ช่องว่างของการรับรู้ในหน้าที่ที่องค์กรต้อง
ปฏิบัติต่อพนักงานตามความเป็นจริงกับตามความคาดหวังของพนักงานมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทาง
ลบกับความผูกใจมั่นต่อองค์กร และมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.....ลายมือชื่อนิติต
ปีการศึกษา2546.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

##4478159638 : MAJOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

KEY WORD : PSYCHOLOGICAL CONTRACT/ ORGANIZATIONAL COMMITMENT / RESIGN.

UNYANA PANTUNATVIRIYAKUL: THE IMPACT OF PERCEIVED PSYCHOLOGICAL CONTRACT FULFILLMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INCLINATION TO RESIGN. THESIS ADVISOR: PROF.CHAIYAPORN WICHAWUT, Ph. D., 82 pp.
ISBN 974-17-4696-2

The purpose of this research was to study the relationship between perceived psychological contract fulfillment and organizational commitment and inclination to resign. The instruments were 1) a psychological contract scale measuring an organization's fulfillment of its obligations, 2) an employee's organizational commitment scale and 3) an employee's inclination to resign scale. The subjects were 337 registered nurses at a university hospital.

It was found that 1) respondents perceived their actual organizational practices as less than what they expected, 2) The gap between perceived actual and expected organizational obligations had a negative linear correlation with employee's organizational commitment and a positive linear correlation with inclination to resign.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Field of study Industrial and Organizational PsychologyStudent's signature

Academic year2003.....Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างสูงจาก ศาสตราจารย์ ดร. ชัยพร วิชาวุธที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและข้อคิดต่าง ๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ ประธานกรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณระพี สุทธิวรรณ กรรมการสอบสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ฉัตรวิบูลย์ ฉาวเกียรติที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ รศ.วีณา บัลลังก์โพธิ์ ผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างดีตลอดเวลา

ขอขอบพระคุณ ผศ.อรอนงค์ พุมอาภรณ์ ผู้สนับสนุนและให้โอกาสในทุกๆด้านตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ตลอดจนการให้คำปรึกษาและเป็นกำลังใจให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคุณแม่ที่ให้การสนับสนุน ให้ความรักความเข้าใจตลอดชีวิตของผู้วิจัย ขอขอบคุณพี่ชายและน้องสาวที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดเวลา

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ เพื่อนที่ใกล้ชิดทุกคนและบุคลากรทุกท่านในคณะจิตวิทยาที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดีในทุกๆด้านตลอดมา

ขอขอบคุณทุกคำตอบที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลที่ช่วยให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอขอบคุณกำลังใจจากผู้ที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ช
บทที่		
1.	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	26
	แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย.....	26
	ขอบเขตการวิจัย.....	27
	คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	28
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	30
2.	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	31
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	31
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32
	การสร้างเครื่องมือและประสิทธิภาพของเครื่องมือ.....	37
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
3.	ผลการวิจัย.....	47
4.	อภิปรายผลการวิจัย.....	61
5.	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	66
	รายการอ้างอิง.....	69
	ภาคผนวก.....	74
	ภาคผนวก ก.....	75
	ภาคผนวก ข.....	76
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	82

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (N = 337).....	32
2	ผลการวิเคราะห์มาตรวัดการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับข้อกระทงอื่นๆ ทั้งหมดในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) (N =30).....	38
3	ผลการวิเคราะห์มาตรวัดความผูกใจมั่นต่อองค์การโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมในข้ออื่นๆ ในมาตรวัด(Corrected Item-Total Correlation –CITC) (N = 30).....	42
4	ผลการวิเคราะห์มาตรวัดแนวโน้มในการลาออกจากองค์การโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมในข้ออื่นๆในมาตรวัด(Corrected Item-Total Correlation –CITC) (N = 30).....	45
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์การในแต่ละด้านและโดยรวม.....	48
6	การเปรียบเทียบมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนการรับรู้การปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์การตามที่ต้องการกับตามความเป็นจริงในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน.....	49
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการรับรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ <u>ตามความต้องการ</u> กับตัวแปรความผูกใจมั่นต่อองค์การ และแนวโน้มในการลาออก.....	51
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ที่ <u>ได้รับตามความเป็นจริง</u> กับตัวแปรความผูกใจมั่นต่อองค์การ และแนวโน้มในการลาออก.....	54
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างช่องว่างการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การกับตัวแปรความผูกใจมั่นต่อองค์การ และแนวโน้มในการลาออก.....	56

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์การและแนวโน้มในการลาออกกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามที่ต้องการ ตามความเป็นจริง และช่องว่างของการรับรู้.....	58
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างช่องว่างของการรับรู้กับความผูกใจมั่นต่อองค์การและแนวโน้มในการลาออก.....	60

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาปัจจุบันเป็นแรงผลักดันให้ทุกองค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอด ดำรงไว้ซึ่งภารกิจหลักขององค์การและเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ในการบริหารต่างๆ เช่น การลดขนาดองค์การ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจ้างงาน การเลือกใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น ล้วนเป็นวิธีการที่แต่ละองค์การนำมาใช้เพื่อการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์การเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทต่อสภาพและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน การที่องค์การจะสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การได้นั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือและสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างพนักงานกับ องค์การ/นายจ้างซึ่งความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่ดีและเหมาะสมตามกาลเวลาจะสามารถช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายได้ทั้งในมุมมองขององค์การและพนักงานซึ่งมีความสำคัญเท่าเทียมกันทั้งสองฝ่าย

ในองค์การแต่ละองค์การ "บุคคล" หรือ "คน" ในองค์การเป็นผู้ดำเนินการในภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆในองค์การ การกระทำและพฤติกรรมของคนในองค์การจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นหากมีปัจจัยหรือสิ่งจูงใจที่สามารถทำให้ "บุคคล" ที่อยู่ในองค์การแสดงพฤติกรรมได้ตามที่องค์การปรารถนาจะทำให้้องค์การดำเนินการได้ตามเป้าหมายและภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นภาพขององค์การตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การสูญเสียบุคลากรไปจากองค์การไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตาม ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ โดยเฉพาะด้าน "การลงทุน" ขององค์การ กระบวนการต่างๆในการหาคนใหม่เพื่อทดแทนอันประกอบด้วย กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมความรู้และทักษะเพื่อให้ได้ทัดเทียมกับบุคคลที่ออกไปกระบวนการต่างๆเหล่านี้ล้วนแต่ต้องใช้ทุนทรัพย์และเวลาทั้งสิ้น ซึ่งในช่วงนี้อาจส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การได้ ตลอดจนมีผลต่อบุคลากรเดิมที่ปฏิบัติงานอยู่ทั้งทางด้านภาระงานและกำลังใจ

ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจและเหนี่ยวนำให้บุคลากรในองค์การมีความผูกใจมั่นต่อองค์การ แสดงพฤติกรรมตามบทบาทและหน้าที่ในความรับผิดชอบของตน สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำประโยชน์ให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่มีหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักถึงคือความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ สมยศ นาวิการ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีส่วนร่วมในองค์การ ความสัมพันธ์ย่อมเกิดขึ้น องค์การย่อมต้องการบางสิ่งบางอย่างจากบุคคลและเสนอรางวัลให้เป็นการแลกเปลี่ยน ส่วนบุคคลย่อมต้องการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลบางอย่าง พร้อมกับเสนอทักษะและพลังงานของพวกเขาให้กับองค์การเพื่อแลกเปลี่ยน ในทำนองเดียวกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นต้องมีความสมดุลจึงจะทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย บุคคลต้องมีและใช้ทักษะและพลังงานให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ องค์การต้องมีและใช้รางวัลต่างๆ เพื่อสนองตอบความต้องการส่วนบุคคลได้

March และ Simon (1958) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การและสมาชิกที่ทำงานในองค์การจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะแลกเปลี่ยนกัน แต่ละฝ่ายจะเรียกร้องและแสดงความต้องการต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ในขณะเดียวกันก็จะมอบบางสิ่งบางอย่างให้เป็นการตอบแทน การแลกเปลี่ยนขององค์การคือ การมอบสิ่งจูงใจต่างๆ ให้แก่สมาชิก ส่วนสมาชิกก็จะอุทิศความรู้ความสามารถเป็นการตอบแทนแก่องค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่า การผสมผสานผลประโยชน์ระหว่างองค์การกับบุคลากรนั้นจำเป็นที่ทั้งสองฝ่ายต้องมีความจริงใจต่อกัน เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในองค์การ ย่อมมีความคาดหวังที่จะได้พบกับสภาพแวดล้อมที่ดี เอื้ออำนวยให้ใช้ความรู้ความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ และองค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ หากองค์การใดก็ตามสามารถเป็นบันไดให้บุคคลนั้นก้าวสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้นได้ บุคคลนั้นย่อมต้องการที่จะทำงานในองค์การนั้นต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ความผูกพันและต้องการเป็นสมาชิกในองค์การต่อไป ในทางตรงกันข้าม หากองค์การไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์ หรือตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ ระดับความจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์การจะลดลง และเกิดความไม่สนใจและเป็นปฏิปักษ์ต่อองค์การมากขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การได้

แนวคิดในเรื่องของ Psychological contract (ในที่นี้ขอใช้คำศัพท์ว่า“สัญญาใจ”) เป็นแนวคิดหนึ่งซึ่งนักวิจัยในต่างประเทศให้ความสนใจมาเป็นเวลานานจนกระทั่งในปัจจุบันนี้ ในการศึกษาระยะแรกๆ แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับนายจ้าง (The exchange relationship) โดยที่ต่างฝ่ายต่างก็มีความคาดหวังซึ่งกันและกันในขอบเขตทั้งที่ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและที่มิได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร ในสัญญา

การจ้างงาน และต่อมาแนวคิดนี้ได้พัฒนามุ่งเน้นที่ความเชื่อและการแปลความหมายส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่องของสัญญา (Robinson, 1996) ซึ่งต่างจากสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษร คือเป็นลักษณะที่ติดมากับบุคคลตามการรับรู้ของเขา

ในบริบทขององค์การ Kotter (1973) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในการจ้างงานเริ่มเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเริ่มต้นเข้าร่วมทำงานในองค์การ ตัวพนักงานมีความคาดหวังว่าจะได้งานที่มีความมั่นคง ได้ทำงานที่มีความท้าทายและมีโอกาสก้าวหน้าในงานมีรายได้ตอบแทนที่น่าพอใจ มีสถานภาพที่ดีในสังคม สิทธิประโยชน์ และอื่นๆ และในขณะเดียวกันตัวพนักงานก็มีความคาดหวังถึงสิ่ง/ พันธะหน้าที่ที่จะต้องทำให้แก่องค์การเช่น การใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ความทุ่มเท และความภักดีต่อองค์การ เป็นต้น

ส่วนทางฝ่ายขององค์การ / นายจ้างมีความคาดหวังในตัวพนักงานในสิ่งที่จะได้รับจากพนักงาน (เป็นสิ่งที่เดียวกับพันธะหน้าที่ที่พนักงานจะต้องทำให้แก่องค์การ) และพร้อมกันนั้นทางฝ่ายขององค์การต้องมีสิ่งนำเสนอและมอบให้พนักงานเป็นการตอบแทน (เป็นสิ่งที่เดียวกับสิ่งที่พนักงานจะต้องได้รับจากองค์การกล่าวคือเป็นพันธะหน้าที่และ/หรือคำสัญญาที่องค์การต้องจัดหาให้พนักงาน)

Kotter(1973) ยังเขียนไว้ว่าในชุดของความคาดหวัง(Set of expectations) เหล่านี้อาจจะมีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้ ซึ่งในความเหมือนกันจะก่อให้เกิดความสอดคล้อง/ความเข้ากันได้ (Match) ในทางตรงกันข้ามในความแตกต่างกันจะก่อให้เกิดความไม่สอดคล้อง/ความเข้ากันไม่ได้ (Mismatch) และชุดของความคาดหวังต่างๆเหล่านี้ สามารถแปรเปลี่ยนได้ตามกาลเวลา ซึ่งชุดของความคาดหวังเหล่านี้รวมเรียกว่า “สัญญาใจ”(The Psychological Contract) ซึ่งมีความแตกต่างจากสัญญาทางกฎหมายหรือสัญญาแรงงาน กล่าวคือ ไม่มีการระบุออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

Levinson, Price, Munden และ Solley (1962) ได้กล่าวถึงความคาดหวังที่มีต่อกันและกันของพนักงานและองค์การที่ประกอบกันขึ้นเป็น”สัญญาใจ”นั้น มีสองลักษณะคือ

- (1) เป็นความคาดหวังที่แอบแฝงและมีได้กล่าวออกมาชัดเจน
- (2) เป็นความคาดหวังที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ

Dunahee และ Wangler (1974) กล่าวว่า มีเครื่องมือในการบริหารจัดการอีกประเภทหนึ่งเรียกว่า”สัญญาใจ “ ซึ่งผู้บริหารควรทำความเข้าใจ โดยให้ตระหนักว่ามีสัญญาอีกประเภทหนึ่งที่นอกเหนือจากสัญญาที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในทางกฎหมาย ซึ่งสัญญานี้ผูกมัดพนักงานกับองค์การหรือนายจ้างเข้าด้วยกัน เป็นสัญญาที่ให้รายละเอียดและมีลักษณะเฉพาะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตามช่วงเวลา ไม่มีการระบุออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

แต่เป็นข้อตกลงกันในเชิงจิตวิทยาาระหว่างสองฝ่าย ซึ่งในความเป็นจริงนั้นสามารถส่งผลต่อผลิตผลและความพึงพอใจของบุคคลได้อย่างมาก สัญญาประเภทนี้เกี่ยวข้องกับชุดของความคาดหวังที่มีต่อกันและกันระหว่างองค์กรกับพนักงาน ในรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลซึ่งกันและกันที่สร้างขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ในการทำงาน

จากมุมมองและแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนในการจ้างงานที่เป็นผลมาจากความคาดหวังในพันธะหน้าที่ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับองค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในองค์การจนสืบเนื่องกลายเป็น“สัญญาใจ”ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความเชื่อ เจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ ผลของการรับรู้ถึงความสอดคล้องของสัญญาใจ ทำให้เกิดผลที่ดีต่อทั้งตัวพนักงานและองค์กร ในด้านต่างๆเช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันและความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความภักดีต่อองค์กร ในทางตรงกันข้าม หากเกิดความไม่สอดคล้องหรือเข้ากันไม่ได้ ของสัญญาใจ (Mismatch) หรือเกิดการละเมิดสัญญาใจ (Psychological contract violation) จะก่อให้เกิดผลกระทบที่มีระดับความรุนแรงที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนมากแล้วมักจะศึกษาตามการรับรู้ของฝ่ายพนักงาน กล่าวคือ อาจทำให้เกิดความคับข้องใจ ความโกรธแค้น ทรมานต่อองค์กร ขาดแรงจูงใจ ลาออก(Robinson & Rousseau,1994; Robinson,1996) การเรียกร้อง การละเลยงานในหน้าที่ ความภักดีต่อองค์กรลดลง (Turnley & Feldman,1999)

ดังนั้น ตามสภาพแวดล้อมที่อยู่ในภาวะแข่งขันและรูปแบบของการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไปดังเช่นในยุคปัจจุบันนี้ ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับสัญญาใจ และผลที่เกิดจากการทำตามสัญญาใจตามการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเจตคติและพฤติกรรมของคนในองค์การ การศึกษาตามแนวคิดของ “สัญญาใจ”เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ทำให้สามารถเข้าใจ อธิบาย และทำนายพฤติกรรมของคนในองค์การ และเพื่อเป็นแนวทางแก่องค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติเพื่อความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่พนักงานและองค์กรมีต่อกันและกันและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการจ้างงาน มีการรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ในองค์การ การสร้างเจตคติที่ดีและพฤติกรรมที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นในองค์การ และเพื่อให้องค์การได้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามภารกิจหลักและวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยเฉพาะในบริบทขององค์การของรัฐบาลที่กำลังเปลี่ยนแปลง องค์การมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานสนองตามนโยบายที่รัฐกำหนดไว้ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการแปลงนโยบายสู่วิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์การจึงต้องการบุคลากรที่มีความตั้งใจ

ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีพฤติกรรมที่สอดคล้องและเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ ประกอบกับแนวโน้มในการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมที่เคยมีความมั่นคงในงาน มีการจ้างงานจนเกษียณราชการ แต่ในขณะนี้ การลดอัตราข้าราชการ การทำสัญญาจ้างเป็น วาระ ต่างๆเหล่านี้มีส่วนทำให้การรับรู้ของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจในแนวคิดเกี่ยวกับ “สัญญาใจ” เนื่องจากมีความเชื่อว่า “สัญญาใจ” เป็นสิ่งที่มีอยู่ในใจ เป็นความคาดหวังและความเชื่อมากมายที่เกี่ยวกับงานปรากฏอยู่ตามการรับรู้ของบุคคลและแปรเปลี่ยนได้ตลอดช่วงเวลาของชีวิตการทำงาน (Munchinsky, 1997) ซึ่งในบางกรณี ไม่มีการระบุออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรแต่สามารถรับรู้ได้ เข้าใจกันเองหรือเข้าใจไปเองตามการรับรู้ของแต่ละฝ่าย (ฝ่ายพนักงานกับฝ่ายองค์กร) เช่น ฝ่ายพนักงานมีความคาดหวังและความเชื่อที่จะได้พบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เขาสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน การมีผู้ร่วมงานที่ดี ความเป็นธรรม การได้รับการยอมรับในองค์กร และอื่น ๆ เป็นต้น ทางฝ่ายองค์กรก็คาดหวังว่า พนักงานจะทำงานอย่างทุ่มเท ให้เวลากับองค์กรอย่างเต็มที่ เป็นต้น ซึ่งการรับรู้ที่เกิดขึ้นนี้ ควรจะมีการทำความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างองค์กรกับพนักงานโดยการสื่อสาร การต่อรองและปรับให้สอดคล้องกันตามสภาพการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ นอกจากนี้ มีผู้ศึกษาพบว่า ภายในระยะเวลาสองปีแรกของการจ้างงานพนักงานเกิดการรับรู้ว่านายจ้างปฏิบัติตามพันธะหน้าที่(Obligations) ที่มีต่อพนักงานน้อยกว่าที่พนักงานได้ปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ของตนให้แก่องค์กร (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)

ดังนั้นหากองค์กร/ตัวแทนขององค์กรมีความเข้าใจในเรื่องของความสัมพันธ์ในเชิง แลกเปลี่ยนและชุดของความคาดหวังที่มีอยู่ตามความเชื่อของพนักงาน และสามารถปรับให้ สอดคล้องกันได้ จะสามารถเหนี่ยวนำและใช้เป็นสิ่งที่ผูกมัดพนักงานให้เกิดเจตคติที่ดีและ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน เช่น ความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทและความ รับผิดชอบ ความจงรักภักดี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะสามารถธำรงรักษาพนักงานที่ ดีไว้ในองค์กร ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานเกิดการรับรู้ถึงการละเมิดหรือการไม่ปฏิบัติตาม หรือการไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องได้รับจากองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบของสัญญาใจ จะทำให้ พนักงานเกิดเจตคติต่อองค์กรในทางลบ ส่งผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในองค์กร เช่นการ มาสาย ขาดงาน การละเลยงานในหน้าที่ การทำลายองค์กร การลาออก เป็นต้น

Shapiro และ Kessler(2000) ศึกษาผลของสัญญาใจต่อความสัมพันธ์ในการจ้างงาน พบว่า พนักงานมีการปรับคุณภาพในความสัมพันธ์โดยการลดพฤติกรรมความเต็มใจในการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร และมีความผูกพันใจมั่นต่อองค์กรลดลงเมื่อพนักงานมีการรับรู้ ว่า องค์กรหรือนายจ้างของเขาไม่สามารถทำตามสัญญาใจที่เขาความคาดหวังได้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ใช้กลุ่มพยาบาลวิชาชีพเป็นประชากร เนื่องจากสังเกตพบว่า พยาบาลที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาล โดยเฉพาะโรงพยาบาลในภาครัฐฯ มีอัตราการเปลี่ยนงาน การโยกย้าย การลาออกก่อนข้างสูง ซึ่งมีผู้ศึกษาพบว่า การละเมิดสัญญาใจ (Violation of the psychological contract) ที่เกิดขึ้นในการจ้างงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์การ (Robinson & Rousseau, 1994)

จากการศึกษาของ Turnley และFeldman (1999b) พบว่าบุคคลที่มีทางเลือกที่ดึงดูดความสนใจในงานหรือในอาชีพจะมีความเต็มใจที่จะทำงานต่อในองค์การน้อยลง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ไม่มีทางเลือกอื่นที่ดึงดูดความสนใจในงานหรือในอาชีพก็ยังคงอยู่ในองค์การต่อไปแม้ว่าจะเกิดการรับรู้ว่าองค์การไม่สามารถตอบสนองต่อตนได้ วิชาชีพพยาบาลจัดอยู่ในกลุ่มของอาชีพอิสระ และเป็นอีกอาชีพหนึ่งที่สามารถหางานทำได้ง่าย มีความพร้อมในด้านต่างๆ เช่นความต้องการในตลาดแรงงาน ซึ่งถ้าไม่สร้างเงื่อนไขในการทำงานมากจนเกินไป อาชีพพยาบาลจึงเป็นอาชีพหนึ่งที่มีโอกาสในการเปลี่ยนงานได้ง่าย ซึ่งในภาวะที่ขาดแคลนพยาบาล โดยเฉพาะในหน่วยงานของรัฐฯ จะมีผลกระทบต่อการให้บริการ ต่อผู้ร่วมงาน ต่อหน่วยงาน/องค์การ ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างยิ่ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของสัญญาใจว่ามีบทบาทอย่างไรต่อการรับรู้ของพนักงาน และผลของการรับรู้ที่มีต่อความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์การและแนวโน้มในการลาออกของพยาบาล

แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี ตลอดจนแนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอวรรณกรรม และผลงานวิจัย ในหัวข้อต่างๆดังนี้

- (1) แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาใจ
- (2) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกใจมั่นต่อองค์การ
- (3) แนวคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์การ

1. แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาใจ

เมื่อเริ่มต้นการทำงาน พนักงานแต่ละคนจะค่อยๆสร้างและมีความคาดหวังเกิดขึ้นมาจากความต้องการภายใน สิ่งที่เขาเรียนรู้จากผู้อื่น ประเพณีและบรรทัดฐานที่ปฏิบัติกันมา ประสบการณ์ของพนักงานในอดีต และจากแหล่งต่างๆ (Schein, 1980) การรับรู้เหล่านี้ก่อเกิดเป็น

"สัญญาใจ" ซึ่งเป็นข้อตกลงที่ไม่ได้ระบุออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาวะแลกเปลี่ยนและความคาดหวังที่มีต่อกันและกันซึ่งปรากฏอยู่ในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับองค์กร

1.1 ความเป็นมาของคำว่า "สัญญาใจ" และพัฒนาการในแนวคิด

Fransworth (1982 อ้างถึงใน Robinson&Rousseau, 1994) ให้ความหมายของ"สัญญา" (Contract) ว่า เป็นชุดของคำสัญญา (A set of promises) หรือสิ่งที่แสดงให้ เห็นว่าจะกระทำการใดสิ่งหนึ่งในอนาคตข้างหน้าให้แก่ ใครคนใดคนหนึ่ง ซึ่งสัญญา(Contract) เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เนื่องจากหากปราศจากสัญญาแล้ว จะไม่มีฝ่ายใดเลยที่จะมีสิ่งจูงใจ (Incentive) ให้เกิดความทุ่มเทเพื่ออีกฝ่ายหนึ่งในสิ่งแลกเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และความสัมพันธ์นั้นก็อาจไม่คงทนถาวร

Roehling (1997) ได้เขียนในบทความของเขาว่า Argyris (1960) กับ Levinson และคณะ(1962) เป็นผู้ได้รับเกียรติ ในการเสนอคำว่า "The Psychological Contract" (ในที่นี้ขอใช้คำศัพท์คำนี้ว่า "สัญญาใจ")

Argyris (1960 อ้างถึงใน Roehling, 1997) ได้ใช้คำว่า "The psychological work contract" ในการอธิบาย ความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มคนงานกับหัวหน้าคนงานของเขาที่แฝงอยู่และเกิดขึ้นมาจากรูปแบบเฉพาะของภาวะผู้นำ โดยจากการสังเกตว่า ในตำแหน่งหัวหน้าคนงานทั้งหมดจะไต่เต้าขึ้นมาตามลำดับขั้นซึ่งในกระบวนการเหล่านี้ได้รับอิทธิพลมาจาก "วัฒนธรรมอย่างไม่เป็นทางการ"ของพนักงาน ดังนั้น หัวหน้าคนงานเหล่านี้จึงตระหนักว่าวิธีการที่จะทำให้คนทำงานมีพฤติกรรมในรูปแบบที่ต้องการคือ ใหัรักษาวัฒนธรรมอย่างไม่เป็นทางการนี้ไว้ และไม่กระทำการละเมิดบรรทัดฐานของวัฒนธรรมนี้ ซึ่งเขาเรียกความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันระหว่างคนงานกับ หัวหน้าคนงานนี้ว่า "สัญญาใจในการทำงาน"(The psychological work contract) Argyris กล่าวว่า วัฒนธรรมอย่างไม่เป็นทางการของพนักงาน เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดสัญญาใจในการทำงาน และแม้ว่าจะไม่มีการกล่าวออกมาเป็นคำพูด แต่สัญญานี้มีความเกี่ยวข้องกับข้อตกลงระหว่างกันโดยที่ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องที่ต้องกระทำเพื่อรักษาสัญญาไว้ แต่เนื่องจาก Argyris เพียงแค่เสนอแนวคิดนี้ขึ้นมาจึงไม่มีการระบุหรือนิยามอย่างชัดเจน (Anderson & Schalk, 1998)

Levinson และคณะ(1962)ได้แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาใจในระหว่างที่เขาและคณะวิจัยทำการวิจัยผลของประสบการณ์ทำงานที่มีต่อสุขภาพจิตในช่วงที่ดำเนินการสัมภาษณ์พนักงาน Levinson และ คณะสังเกตว่า พนักงานพูดถึงงานของเขาด้วยความคาดหวัง โดยที่ความคาดหวังเหล่านี้มีลักษณะของข้อบังคับหรือสิ่งที่ต้องกระทำราวกับว่าองค์กรมีหน้าที่ที่

จะต้องทำให้เขาบรรลุความคาดหวัง ซึ่งจากการสังเกตนี้ ทำให้เขาได้แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาใจขึ้น และสรุปออกมาว่า ความคาดหวังของตัวพนักงานและองค์การเป็นองค์ประกอบของสัญญาใจ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นความคาดหวังซึ่งกันและกันในลักษณะแอบแฝงไม่มีการกล่าวออกมาเป็นคำพูด
2. เป็นความคาดหวังที่มักคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับ องค์การ

Schein (1970,1980) ได้ใช้แนวคิดของสัญญาใจในการทำความเข้าใจ และจัดการกับพฤติกรรมในองค์การ โดย Schein ให้แนวคิดสรุปได้ว่า พนักงานแต่ละคนจะค่อยๆสร้างและมีความคาดหวังเกิดขึ้นมาจากความต้องการภายใน สิ่งที่เขาเรียนรู้จากผู้อื่น ประเพณีและบรรทัดฐานที่ปฏิบัติกันมา ประสบการณ์ของพนักงานในอดีต และจากแหล่งต่างๆ และในที่สุดผลของความสัมพันธระหว่างบุคคลกับองค์การมีลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์กัน ปรากฏออกมาทางอิทธิพลและการต่อรองซึ่งกันและกันเพื่อทำให้เกิดสัญญาใจที่สามารถดำเนินต่อไปได้ ดังนั้นจึงอาจพิจารณาได้ว่า สัญญาใจเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาได้ เท่าๆกับความต้องการขององค์การและพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทำให้เกิดความต้องการในการต่อรองสัญญาใจต่อไป (Schein,1980)

ต่อมา Kotter (1973) ได้ทำการศึกษาถึงปัญหาในกระบวนการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การในพนักงานใหม่ พบว่า เมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์การ เขาจะมีความคาดหวังในสิ่งที่เขาคาดว่าจะได้รับ (เช่น โอกาสในความก้าวหน้า,เงินเดือน สถานภาพ ,สถานที่ทำงาน ,ลักษณะงานที่น่าท้าทายหรือน่าเบื่อ และอื่นๆ) และพร้อมๆกันนั้น ตัวพนักงานก็มีความคาดหวังในสิ่งที่เขาจะให้กับองค์การ (เช่น ทักษะในการทำงาน , เวลาและความทุ่มเทให้กับงาน ,ความภักดีต่อองค์การ เป็นต้น) ทางฝ่ายองค์การ ก็มีความคาดหวังในสิ่งที่น่าจะได้รับจากพนักงาน(เป็นสิ่งที่เดียวกับที่พนักงานคาดหวังว่าจะให้กับองค์การ)พร้อมๆกันกับคาดหวังว่าจะให้สิ่งใดเป็นการตอบแทน (เป็นสิ่งที่เดียวกับที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้รับจากองค์การ) เช่นกัน ความคาดหวังเหล่านี้ของพนักงานและองค์การ ถ้าเหมือนกันจะก่อให้เกิดความสอดคล้องที่เข้ากันได้ (Match) หรือถ้าแตกต่างกันจะเกิดความไม่สอดคล้องกันหรือเข้ากันไม่ได้ (Mismatch) ซึ่งทั้งหมดนี้ ประกอบกันขึ้นมาเป็น “ สัญญาใจ “

Kotter (1973) ได้ข้อสรุปจากการศึกษาของเขาว่า ในกระบวนการรับคนใหม่เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การ จะเป็นตัวกำหนดความคาดหวังของพนักงาน การบริหารจัดการที่ดีในกระบวนการนี้มีความสำคัญต่อองค์การ สัญญาใจที่ถูกสร้างขึ้นในระยะแรกที่มีความสอดคล้องเข้ากันได้มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจในงาน ผลผลิตของงาน และลดการลาออก

จากงาน นอกจากนี้ ความเข้ากันได้ของความคาดหวัง (Matching of expectation) เป็นสิ่งสำคัญ การได้รับมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวังไว้เป็นสาเหตุของปัญหาได้เท่าๆกัน

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า จากแนวคิดของ Kotter(1973) จะมีมุมมองของความคาดหวังทั้งในด้านของพนักงานและองค์กร และยังให้ความสำคัญในเรื่องของความสอดคล้องของสัญญาใจด้วย

ในยุคต่อมา พัฒนาการของแนวคิดในเรื่องของสัญญาใจได้เปลี่ยนแปลงไปโดย Rousseau (1989 อ้างถึงใน Roehling, 1997) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสัญญาใจว่า เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับวาระและเงื่อนไขของข้อตกลงที่แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในแนวคิดนี้สนใจที่ความเชื่อของบุคคลที่เกิดขึ้นกับระดับที่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสัญญา ไม่จำเป็นต้องมีการตกลงด้วย นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับพันธะหน้าที่(Obligations) และ คำสัญญา(Promises) เกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้รับตอบแทนในอนาคต

การศึกษาในเรื่องของสัญญาใจตามแนวคิดของ Rousseau ที่ระบุขอบเขตแคบลงตรงที่ความเชื่อของบุคคลเปลี่ยนแปลงมุมมองจากการมองความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายจากการศึกษาในระดับที่ต่างกัน (ระดับบุคคล กับ ระดับองค์กร) มาสู่มุมมองของความสัมพันธ์เพียงด้านเดียวจากฝ่ายพนักงาน และเป็นการศึกษาในเพียงระดับบุคคลระดับเดียว ดังนั้น ในการศึกษาสัญญาใจตามแนวคิดของ Rousseau จึงมีความเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) นั่นคือเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลเท่านั้น (Anderson & Schalk,1998; Shore & Tetric,1994) และได้ระบุความคาดหวังให้เฉพาะเจาะจงขึ้นโดยแปลงเป็นพันธะหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายที่ต้องปฏิบัติต่อกันและกัน

ในแนวคิดสองแนวของสัญญาใจที่กล่าวว่าเป็นความคาดหวังซึ่งกันและกัน (Kotter,1973; Schein,1980) กับแนวคิดที่ว่าสัญญาใจเป็นความเชื่อของบุคคลในเรื่องของพันธะหน้าที่ที่ฝ่ายองค์กรและฝ่ายพนักงานต้องปฏิบัติต่อกันและกัน(Rousseau,1989 อ้างถึงใน Roehling,1997; Rousseau,1995) ซึ่งทั้งสองแนวคิดมีแตกต่างกันตามพัฒนาการ อาจก่อให้เกิดความสับสนและเข้าใจผิดได้ Guest (1998) ได้แสดงความเห็นในบทความว่า ควรมีการระบุให้ชัดเจนถึงแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของสัญญาใจ

เมื่อพิจารณาถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น และเนื่องจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้น การสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังและพันธะหน้าที่จึงแตกต่างกันไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จึงทำการศึกษาในระดับบุคคลตามแนวคิดของ Rousseau (1995) เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ และความคาดหวังของบุคคล ที่มีต่อองค์กรในเรื่องการปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ขององค์กร

1.2 ความหมายของสัญญาใจ

ความหมายของสัญญาใจแตกต่างกันตามพัฒนาการของแนวคิดในเรื่องนี้

Levinson และคณะ (1962) ให้ความหมายของสัญญาใจว่า หมายถึงชุด (A serie) ของความคาดหวังซึ่งกันและกันปรากฏอยู่ในความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร ซึ่งมีบทบาทในการควบคุมความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Schein (1970, 1980) ได้อธิบาย สัญญาใจว่า เป็นความคาดหวังหลากหลายที่ทั้งพนักงานและองค์กรมีต่อกันและกัน และเป็นความคาดหวังที่ไม่ใช่เฉพาะเรื่องงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์และพันธะหน้าที่ระหว่างคนทำงานกับองค์กร

Kotter (1973) ได้ให้คำนิยามว่า สัญญาใจ หมายถึง สัญญาที่แฝงอยู่ระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์กรโดยระบุถึงสิ่งที่แต่ละฝ่ายคาดหวังว่าจะให้และได้รับจากอีกฝ่ายหนึ่ง

Rousseau (1995) ได้ให้คำนิยามว่า สัญญาใจ หมายถึง ความเชื่อของบุคคลที่ถูกก่อให้เกิดเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาโดยองค์กร ในเรื่องเกี่ยวกับข้อตกลง (Agreement) แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งผูกมัดบุคคลนั้นและองค์กรเข้าด้วยกัน โดยที่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง (ซึ่งหมายความรวมถึงผู้จัดการและผู้บริหารชั้นสูง) มีสัญญาใจที่มีพื้นฐานมาจากการรับรู้ในข้อตกลงหรือพันธะหน้าที่ที่ต้องกระทำให้แก่กันและกัน

จากความหมายต่างๆเหล่านี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สัญญาใจ หมายถึง ชุดของความคาดหวังที่แฝงอยู่ระหว่างความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนของบุคคล (ตัวพนักงาน) กับองค์กรโดยบุคคลจะรับรู้และมีความเชื่อในเรื่องของพันธะหน้าที่ที่ตนและขององค์กรที่ต้องกระทำซึ่งกันและกันเป็นการตอบแทนแลกเปลี่ยนกันเพื่อรักษาความสัมพันธ์ในการจ้างงานนั้นไว้

1.3 ลักษณะของสัญญาใจ

ในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการจ้างงานสิ่ง que เชื่อมโยงพนักงานกับองค์กรหรือนายจ้าง นอกเหนือจากสัญญาการจ้างงานอย่างเป็นทางการที่เขียนระบุเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ยังมีสัญญาอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากความเชื่อ ความคาดหวังและการรับรู้ของบุคคลเมื่อเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการต่างๆของการเป็นสมาชิกในองค์กร Rousseau (1995) ได้อธิบายถึงลักษณะของ

สัญญาใจว่า เป็นความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนระหว่างตัวพนักงาน กับองค์การ สัญญาใจไม่ใช่สัญญาที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรระหว่างพนักงานกับองค์การ แต่เป็นความสัมพันธ์ที่แอบแฝง โดยมีพื้นฐานมาจากพันธะหน้าที่ที่มีต่อกัน สัญญาใจเป็นการรับรู้ความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับข้อตกลง หรือ พันธะหน้าที่ที่ต้องกระทำซึ่งกันและกันกับองค์การ พนักงานมีความเชื่อว่าองค์การมีพันธะหน้าที่ที่ต้องกระทำให้แก่พนักงาน พอๆกับตัวพนักงานเองก็มีพันธะหน้าที่ที่ต้องกระทำต่อองค์การเช่นกัน เช่นพนักงานมีความเชื่อว่า องค์การมีหน้าที่ที่จะต้องให้ความมั่นคงในงาน โอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรม โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนกับพลังงานในการทำงานของเขา เวลาที่ให้กับงาน ทักษะความชำนาญ ความจงรักภักดี และความผูกใจมั่นที่พนักงานมีให้องค์การ ซึ่งในลักษณะนี้ สัญญาใจจะเป็นการรับรู้ถึงเรื่องในอนาคตด้วย

สัญญาใจ ไม่เหมือนกับสัญญาอย่างเป็นทางการ(Formal contact) ระหว่างพนักงานกับนายจ้าง กล่าวคือ สัญญาใจเป็นสิ่งที่ติดมากับการรับรู้ ดังนั้น การแปลความหมายในเรื่องของรูปแบบและเงื่อนไขเกี่ยวกับสัญญาใจตามการรับรู้ของฝ่ายหนึ่งนั้น อีกฝ่ายอาจไม่มีส่วนร่วมก็ได้ (Mclean Parks & Schemedemann,1994; Rousseau,1995) ซึ่งผลที่ตามมาคือทั้งพนักงานและนายจ้างจะมีมุมมองที่แตกต่างกันในเนื้อหาของสัญญาใจ และระดับการปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ที่มีต่อกันและกัน

จากคำอธิบายข้างต้นและจากคำนิยามพอจะสรุปลักษณะของสัญญาใจได้ดังนี้ (Guest,1998; Shore &Tetrick, 1994.)

1. สัญญาใจมีลักษณะของความเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) เนื่องจากเป็นการรับรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เป็นความเชื่อที่ว่ามีความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนปรากฏอยู่ในความสัมพันธ์ในการจ้างงานระหว่างพนักงานกับองค์การ/นายจ้าง

2. มีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamics) กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงตามเวลา ในช่วงของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ

3. เป็นสัญญาที่เกี่ยวข้องกับพันธะหน้าที่ที่มีต่อกัน (Mutual obligations) ที่ซึ่งทั้งสองฝ่ายได้ลงทุนไปในความสัมพันธ์นั้นด้วยความคาดหวังในผลลัพธ์ทางบวกที่จะได้มา โดยมีพื้นฐานมาจากสัญญาที่มีให้กัน

4. สัญญาใจเป็นสิ่งที่ผูกติดกับบริบทของความสัมพันธ์ในองค์การ พนักงานหรือองค์การไม่สามารถแยกสร้างเองได้ เนื่องจากเป็นผลที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อันเนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย

5. สัญญาใจมีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานในองค์การ

1.4 ประเภทของสัญญาใจ (Types of psychological contract)

(Rousseau, 1995, 2000; Shore & Tetrick, 1994)

ตามแนวคิดของ Rousseau สัญญาใจจำแนกออกเป็น 2 ชนิดคือ

1.4.1 สัญญาใจในเชิงของการติดต่อดำเนินการ (Transactional contracts)

เป็นสัญญาใจที่มีพื้นฐานมาจากการแลกเปลี่ยนในเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic exchange) มีมุมมองของปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น เงิน รางวัล เป็นต้น ระยะเวลาของสัญญาใจประเภทนี้ขึ้นกับเวลาที่ตกลงกันในสัญญาที่ทำเป็นทางการ มีความคงตัว (Stability) และไม่ยืดหยุ่นทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะของภาระงานที่ตกลงกันได้ ดังนั้นจึงมีเวลาและภาระงานที่ระบุไว้แน่นอน องค์การจะให้ผลการตอบแทนถ้าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจ (Millward & Hopkins, 1998) ความใส่ใจในด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาแก่พนักงานมีน้อยมากหรืออาจไม่มีเลย ด้านพนักงานจะรับรู้ในพันธะหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติและค่าตอบแทนที่จะได้ (Rousseau, 2000)

1.4.2 สัญญาใจในเชิงความสัมพันธ์ (Relational contracts)

เป็นสัญญาใจที่มีพื้นฐานมาจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทั้ง ด้านตัวเงิน (เช่น เงินเดือน) และที่ไม่ใช่ด้านตัวเงิน (ความซื่อสัตย์ที่มีต่อกัน, การสนับสนุนและรางวัลจากการทำงาน เป็นต้น) เกิดจากความสัมพันธ์ที่ดำเนินอยู่ระหว่างบุคคลกับองค์การ เวลาไม่ได้เป็นตัวกำหนด ภายใต้สัญญาใจประเภทนี้ พนักงานจะยังคงไว้ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์การ ยินยอมและปฏิบัติตามความต้องการและผลประโยชน์ขององค์การ เพื่อตอบแทนกับความมั่นคงในงานและให้คุณค่าในความสัมพันธ์กับองค์การนานพอๆ กับสิ่งที่จะได้รับในระยะยาว เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงระยะยาวในงาน และการได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาส่วนตัว (Robinson et al., 1994.) รางวัลไม่ใช่เงื่อนไขที่สำคัญของสัญญาใจประเภทนี้ แต่จะมุ่งที่ความเป็นสมาชิกและการมีส่วนร่วมในองค์การ (Rousseau, 2000) ทางด้านองค์การจะมีการแลกเปลี่ยนโดยให้ค่าตอบแทน การจ้างงานในระยะยาว ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและครอบครัว

นอกเหนือจากนี้ Rousseau (2000) กล่าวว่า ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน สัญญาใจอาจสามารถเกิดได้ในทั้งสองรูปแบบผสมกัน (Hybrid form)

Millward และ Hopkins (1998) ได้ทำการศึกษาลักษณะของสัญญาใจในกลุ่มพนักงานภาคเอกชนที่ทำงานด้านการบริการในประเทศอังกฤษ โดยให้พนักงานตอบคำถามเกี่ยวกับความคิดและความรู้สึกที่มีต่องานและองค์การที่ทำงานอยู่ สรุปผลการศึกษาดังนี้

1. สัญญาใจในเชิงติดต่อดำเนินการ (Transactional contract) กับสัญญาใจในเชิงความสัมพันธ์ (Relational contract) มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกัน ทำหน้าที่ในทิศทางตรงกันข้ามกัน กล่าวคือ เมื่อมีระดับของการรับรู้และปรับเข้ามาในรูปแบบของสัญญาใจในเชิงความสัมพันธ์สูง ระดับของการรับรู้และปรับเข้ามาในรูปแบบสัญญาใจในเชิงติดต่อดำเนินการก็จะต่ำ
2. พนักงานในระดับผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาจะมีการรับรู้และปรับเข้ามาในรูปแบบของสัญญาใจในเชิงความสัมพันธ์ มากกว่าพนักงานที่ทำงานโดยใช้ทักษะฝีมือการทำงาน ซึ่งในทางตรงกันข้ามพนักงานในประเภทหลังที่กล่าวถึง จะมีการรับรู้และปรับเข้ามาในรูปแบบของสัญญาใจในเชิงติดต่อดำเนินการมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ
3. การรายงานผลด้วยตนเองในด้านความคิดและความรู้สึกต่องานและองค์การพบว่า พนักงานที่มีระดับการรับรู้และปรับเข้ามาในรูปแบบของสัญญาใจในเชิงความสัมพันธ์ยิ่งมาก จะยิ่งมีความผูกใจมั่นต่องานและต่อองค์การมากขึ้น
4. พบว่าอายุการทำงาน ระยะเวลาที่อยู่ในองค์การ และรูปแบบของสัญญาใจในการจ้างงานแบบถาวรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับลักษณะของสัญญาใจเชิงความสัมพันธ์ และพนักงานที่รับรู้และปรับเข้ามาในรูปแบบของสัญญาใจประเภทนี้มีความผูกใจมั่นต่องานและต่อองค์การในระดับสูงแปรตามระดับของการรับรู้และการปรับเข้ามาในรูปแบบสัญญาใจเชิงความสัมพันธ์นี้ กล่าวคือ ถ้ามีการรับรู้และการปรับเข้ามาในรูปแบบสัญญาใจเชิงความสัมพันธ์สูง จะมีความผูกใจมั่นต่องานและต่อองค์การสูง

1.5 ความแตกต่างระหว่างสัญญาใจ (Psychological contract) กับความคาดหวัง (Expectation)

Robinson และ Rousseau (1994) ได้อธิบายในงานวิจัยว่าสัญญาใจ (Psychological contract) มีความแตกต่างจากความคาดหวัง (Expectation) กล่าวคือ ความคาดหวัง (Expectation) หมายถึงสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้รับจากนายจ้าง แต่สัญญาใจ (Psychological contract) หมายถึง พันธะหน้าที่ตามการรับรู้ที่มีต่อกันและกันของพนักงานกับองค์การที่ทำให้จำแนกลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การในรูปแบบของการตอบแทนหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ต่างจากความคาดหวังคือสัญญาใจนำมาซึ่งความเชื่อในสิ่งที่นายจ้างมีพันธะหน้าที่ที่ต้องจัดหามาให้ ซึ่งความเชื่อเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากสัญญาที่แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

1.6 บทบาทหน้าที่ของสัญญาใจในองค์การ

ShoreและTetrick.(1994) กล่าวว่าแม้ว่าจะมีสัญญาใจในแบบที่เป็นทางการ (Formalized contract) แต่บุคคลก็จะพัฒนาสัญญาใจขึ้นมาด้วยเหตุผลดังนี้

ประการแรก สัญญาใจจ้างงานแบบเป็นทางการมีความหมายกว้าง และครอบคลุม แต่ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการให้สำเร็จได้ในทุกๆด้านของการจ้างงาน ดังนั้นบุคคลจึงสร้างสัญญาใจขึ้นมาเพื่อลดความรู้สึกที่ไม่แน่นอน โดยการสร้างเงื่อนไขที่ขึ้นกับการจ้างงานนั้น เช่น พนักงานจะมีความรู้สึกมั่นคงในงานนั้นโดยที่บุคคลนั้นเชื่อว่า เขามีข้อตกลงที่เข้าใจกันกับนายจ้างของเขา

ประการที่สอง สัญญาใจทำหน้าที่ในการกำกับพฤติกรรมของพนักงาน โดยที่พนักงานจะมีพื้นฐานความเชื่อในเรื่องที่เขาจะได้รับผลตอบแทนไม่วันนีก็วันข้างหน้า ดังนั้นพนักงานจะเฝ้าระวังพฤติกรรมของตนเองซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการขององค์การเนื่องจากมีพนักงานที่มีความรับผิดชอบ

ประการสุดท้าย สัญญาใจทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาสามารถมีอิทธิพลต่อการกำหนดโชคชะตาตนเองในองค์การ เพราะเขามีส่วนร่วมในสัญญาข้อตกลงนั้น และสามารถที่จะเลือกปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ของตนจนลุล่วงไปได้

1.7 การพัฒนาสัญญาใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล

จากการศึกษาของ Kotter (1973) ถึงปัญหาในกระบวนการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การในพนักงานใหม่ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาบัณฑิตวิทยาลัยและผู้ที่จะสำเร็จการศึกษาได้ผลสรุปจากการวิจัย แยกประเด็นได้ ดังนี้

1. สัญญาใจ มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในงาน ผลผลิตของงาน และสามารถลดภาวะการลาออกจากการงานได้มากกว่าสัญญาใจแบบอื่น ซึ่งอธิบายได้ว่าบุคคลที่สร้างสัญญาใจที่ประกอบด้วยความคาดหวังที่สอดคล้อง/เข้ากันได้กับองค์การ จะมีความพึงพอใจ และมีผลผลิตเพิ่มขึ้นภายในปีแรก และทำงานในองค์การได้นานกว่ากลุ่มคนที่มีความคาดหวังที่สอดคล้อง/เข้ากันได้กับองค์การน้อยกว่า
2. สัญญาใจที่ไม่สอดคล้องกัน/เข้ากันไม่ได้ในระยะแรกของการเริ่มงาน ทั้งพนักงานและองค์การไม่เคยตระหนักหรือเผชิญกับปัญหานี้ หลังจากนั้น 1 ปี พนักงานจะเริ่มรู้สึกจากความไม่สอดคล้องหรือความเข้ากันไม่ได้นั้น กลายเป็นความผิดหวังเพราะเขาคิดว่า องค์การได้ผิดสัญญาต่อพนักงาน และจะเกิดปฏิกิริยาตอบสนองโดยการทำลายหรือผิดสัญญาในส่วนของเขาจนในที่สุด

ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความสอดคล้อง/เข้ากันได้ของสัญญาใจ ต้องอยู่ในขอบเขตที่พอดีไม่มากหรือน้อยเกินกว่าความคาดหวังของพนักงาน

3. พนักงานและองค์การต่างฝ่ายต่างต้องมีความชัดเจนในความคาดหวังของแต่ละฝ่าย ซึ่งบ่อยครั้งที่พบว่า ทั้งองค์การและพนักงานไม่มีการพูดคุยและให้ความใส่ใจในเรื่องราวเหล่านี้ จึงเกิดปัญหาของความไม่สอดคล้อง / เข้ากันไม่ได้ขึ้น
4. พนักงานใหม่ไม่กล้าหรือไม่มีอำนาจพอที่จะอภิปรายอย่างชัดเจนในสิ่งที่เขาคาดหวังต่อตัวแทนขององค์การ ในขณะที่ตัวแทนทางฝ่ายองค์การไม่มีเวลาพอ ไม่มีแรงจูงใจในการช่วยเหลือพนักงานใหม่ ทำให้ไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้
5. ในบางกรณี ความคาดหวังของทั้งสองฝ่ายเมื่อได้รับการอภิปราย แต่ไม่สามารถมีความคาดหวังร่วมกันได้ในเรื่องที่สำคัญสำหรับทั้งสองฝ่าย พนักงานจะเป็นฝ่ายที่ออกจากงานไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ทั้งองค์การและพนักงานไม่ต้องการเผชิญ
6. ลักษณะของความขัดแย้งกันในกระบวนการ จากกลุ่มตัวอย่างนี้ พนักงานมีความสนใจในลักษณะของงานและโอกาสในการพัฒนา แต่องค์การมีความคาดหวังที่จะให้น้อยกว่าที่กลุ่มพนักงานคาดหวังไว้สูงสุด และยังมีความต้องการที่จะได้รับเพิ่มขึ้นจากพนักงานอีกในเรื่องของทักษะ ความภักดี

ซึ่งอาจสรุปจากงานวิจัยนี้ได้ว่า

1. ช่วงเวลาเริ่มต้นของการทำงานมีความสำคัญมาก ดังนั้นจึงควรเห็นคุณค่าและบริหารจัดการอย่างรอบคอบ
2. ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องความคาดหวังของฝ่ายตนเองและของอีกฝ่ายจะช่วยให้เกิดการสร้างสัญญาใจที่ดีขึ้น
3. ความสำคัญในการทำให้เกิดสัญญาใจคือความสอดคล้องที่พอเหมาะกัน ไม่ใช่เป็นการมากกว่า หรือดีที่สุด
4. ถ้าองค์การหรือพนักงานเกิดความไม่สอดคล้องกัน/เข้ากันไม่ได้ วิธีที่ดีที่สุดคือ ควรให้ความสนใจ และให้ความร่วมมือกัน
5. องค์การไม่ควรคาดหวังไกลเกินกว่าความคาดหวังของพนักงานทั้งกลุ่ม

Dunahee และ Wangler (1974) ได้เสนอว่า สัญญาใจเริ่มแรกได้อุบัติขึ้นในช่วงเวลาที่มีการสัมภาษณ์และการต่อรองก่อนที่จะมีการจ้างงาน กล่าวคือ นอกจากจะมีจะมีการพูดคุยอภิปรายกันในเรื่องข้อตกลง เช่น ค่าจ้างที่จ่ายให้เป็นการตอบแทน แล้วยังมีการพูดถึงลักษณะและขอบเขตของพันธะหน้าที่ที่ต้องกระทำ แต่ฝ่ายพนักงานอาจจะมีการสรุปจากข้อตกลงนั้นโดย

ที่ไม่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนออกมา เช่น สรุปรูปจากการสังเกตกิริยาและอาการแสดงของนายจ้าง (หรือตัวแทน) หรืออาจสรุปจากคุณลักษณะขององค์กรนั้น จากการสังเกตเหล่านี้จะกลายเป็นความประทับใจ และเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างสัญญาใจในช่วงเวลาการเริ่มต้นความสัมพันธ์ในการจ้างงาน และพัฒนาในระยะต่อไป เมื่อเป็นเช่นนี้ สัญญาใจจึงเกิดขึ้นและมีการพัฒนาขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเปลี่ยนแปลงตามตัวแทนขององค์กรที่พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ด้วยโดยการสื่อสารทั้งในแบบที่เป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูด

Shore และ Tetrick (1994) กล่าวว่า พนักงานและตัวแทนขององค์กรสร้างความสัมพันธ์กันโดยเริ่มต้นที่ความคาดหวังในเรื่องต่างๆที่มีต่อกัน ซึ่งความคาดหวังเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการสร้างสัญญาใจ การมีปฏิสัมพันธ์กันตลอดเวลาระหว่างทั้งสองฝ่าย เงื่อนไขในสภาพแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเป้าหมายของตัวพนักงานเอง ต่างๆเหล่านี้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับองค์กร

Turnley และ Feldman (1999a) ได้เสนอว่า บุคคลจะพัฒนาความคาดหวังที่ประกอบกันขึ้นเป็นสัญญาใจจากแหล่งกำเนิด 3 แหล่งคือ

- (1) คำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้กับบุคคลนั้นโดยตัวแทนขององค์กร
- (2) การรับรู้ของบุคคลในเรื่องของวัฒนธรรมขององค์กร
- (3) ความคาดหวังจากเหตุผลของตัวบุคคลเอง ในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กร โดยที่ทั้ง 3 ประการนี้ มีส่วนทำให้เกิดความแตกต่างกันในความหมายของสัญญาใจตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง

Rousseau (1989 อ้างถึงใน Robinson & Rousseau, 1994) ได้กล่าวว่า ประเด็นสำคัญในการสร้างสัญญาใจของบุคคล คือ สัญญาใจได้อุบัติขึ้น เมื่อบุคคลนั้นรับรู้ว่าองค์กรของเขาได้ตกลงที่จะให้รางวัลเขาเพื่อตอบแทนในสิ่งที่เขาได้ทุ่มเทให้กับองค์กร

Shapiro และ Kessler (2000) ได้กล่าวถึงการพัฒนาสัญญาใจในตัวบุคคลว่าเป็นผลมาจากการแปลความหมายของตัวบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับการกระทำและเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น พนักงานที่รับเข้ามาใหม่ในเวลาเดียวกัน ในตำแหน่งเดียวกัน จะพัฒนาสัญญาใจตามเหตุผล ความคิด และการแปลความหมายของบุคคลนั่นเอง

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า สัญญาใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลสร้างจากความเชื่อ ความคาดหวังต่างๆที่ปรากฏในความสัมพันธ์ของการจ้างงาน มีการรับรู้และมีพัฒนาการจากการมีปฏิสัมพันธ์กันของฝ่ายองค์กรและพนักงานที่สื่อสารผ่านกันและกันทั้งในรูปแบบทั้งที่เป็นและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

1.8 บทบาทขององค์การที่มีต่อสัญญาใจของพนักงาน

ภายในองค์การประกอบด้วยบุคคลต่างๆมากมาย แตกต่างกันตามบทบาท หน้าที่และความคิดเห็น ซึ่งสามารถเป็นแหล่งข้อมูลและสื่อสารข้อความให้แก่พนักงานรับรู้และพัฒนาขึ้นเป็นสัญญาใจ ดังนั้นจึงมีปัจจัยทางด้านองค์การหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ในการจ้างงานและการเกิดสัญญาใจของพนักงาน (Shore & Tetrick, 1994) ดังนี้

1.8.1 ตัวแทนขององค์การ เป็นบุคคลแรกที่พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ด้วย และมีแรงผลักดันมากมายที่ทำให้ตัวแทนขององค์การต่างๆเหล่านั้นสื่อสารข้อมูลที่แตกต่างกัน ดังนั้นมีความน่าจะเป็นที่ในขั้นตอนของการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่องค์การ พนักงานจะรับรู้ข้อมูลที่แตกต่างกันไปเมื่อเทียบกับครั้งที่เริ่มต้นทำงาน

ตัวแทนขององค์การจะหมายความรวมถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในกระบวนการสรรหา และคัดเลือก หรือตัวแทนของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น (Kotter, 1973)

1.8.2 กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การกับความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เช่น องค์การที่ตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความไม่แน่นอนในธุรกิจขององค์การ จะมีกลยุทธ์ในการตัดสินใจจ้างงานแบบใช้สัญญาการจ้างงานระยะสั้นและเป็นการชั่วคราวกับพนักงานในบางตำแหน่ง

1.8.3 ผู้ร่วมงานในองค์การ มีบทบาทสำคัญคือ เป็นผู้ที่มีการรับรู้ร่วมกันในเรื่องของความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา และความน่าเชื่อถือจากองค์การ นอกจากนี้ พนักงานยังใช้ผู้ร่วมงานเป็นตัวเปรียบเทียบในเรื่องของความเท่าเทียมกันทั้งจากการพูดคุยกัน และการสังเกตจากปฏิกิริยาในหมู่ผู้ร่วมงานกันเอง หรือผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ บุคลากรผู้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์การในด้านการจ้างงานและงานบริหาร ผู้ร่วมงาน ตลอดจนกระบวนการทางการบริหารและกระบวนการทางสังคมต่าง มีบทบาทต่อการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของสัญญาใจได้ทั้งสิ้น

1.9 การละเมิดสัญญาใจ (Rousseau, 1995)

การละเมิดสัญญาใจหมายถึง การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในความสัมพันธ์หนึ่งๆ มีการรับรู้ที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่สามารถสนองตอบต่อพันธะหน้าที่ที่ได้ให้สัญญาไว้

1.9.1 ความหมายของการละเมิดสัญญาใจ

Robinson และ Rousseau (1994) ได้ให้ความหมายของการละเมิดสัญญาใจว่า การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อองค์การของตนในเรื่องที่องค์การไม่สามารถทำตามพันธะหน้าที่

(Failed to fulfill their obligations) ที่เป็นองค์ประกอบของสัญญาใจของตนได้แม้เพียงองค์ประกอบเดียวหรือมากกว่า

นอกจากนี้ ยังได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการไม่ได้ตามความคาดหวัง (Unmet expectation) กับ การละเมิดสัญญาใจ (Violation of the psychological contract) ว่า พนักงานเริ่มต้นสร้างความคาดหวังที่บางครั้งไม่เป็นความจริง (Unrealistic expectation) และเมื่อไม่ได้ตามความคาดหวังนั้น (Unmet) พนักงานจะมีความพึงพอใจลดลง ปฏิบัติงานได้ไม่ดี และมีโอกาสที่จะออกจากองค์การ แต่เมื่อมีการละเมิดสัญญาใจการตอบสนองของพนักงานมีแนวโน้มที่จะมีความรุนแรงมากกว่าในกรณีของการไม่ได้ตามความคาดหวัง การผิดสัญญาจะก่อให้เกิดความโกรธ ทำลายความไว้วางใจในความสัมพันธ์ และดังนั้น จึงมีการคาดว่ามีผลสะท้อนกลับอย่างมีความหมายมากกว่าการไม่ได้ตามความคาดหวัง จนอาจก่อให้เกิดการทรยศหักหลังขึ้นได้ (Robinson & Rousseau, 1994)

1.9.2 ผลของการละเมิดสัญญาใจ

การละเมิดสัญญาใจส่งผลในทางลบต่อเจตคติ และพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน เช่น ในด้านความไว้วางใจ (Robinson, 1996) ความพึงพอใจในงาน ความผูกใจมั่นต่อองค์การ ความภักดีต่อองค์การ (Turnley & Feldman, 1999b) ความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Robinson & Morrison, 1995) นอกจากนี้ ยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการลาออก การเรียกร้อง แสดงความคิดเห็น และการละเลยงานในหน้าที่ปฏิบัติ (Turnley & Feldman, 1999b)

Turnley และ Feldman (1998) ได้ทำการศึกษาลักษณะ ขอบเขตและผลของการละเมิดสัญญาใจที่เกิดขึ้นในองค์การที่กำลังมีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ ในกลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการและระดับผู้บริหาร จากศึกษาผลของการละเมิดสัญญาใจที่มีต่อพฤติกรรมการลาออก การเรียกร้อง แสดงความคิดเห็น ความภักดีต่อองค์การ และพฤติกรรมการละเลยงานในหน้าที่พบว่า

(1) ผู้จัดการที่อยู่ในองค์การที่กำลังมีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่มีการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญ ในเรื่องการละเมิดสัญญาใจในด้านความมั่นคงในงาน ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจขององค์การ โอกาสในความก้าวหน้า และปริมาณความรับผิดชอบ

(2) ผู้จัดการที่อยู่ในองค์การที่กำลังมีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่มีแนวโน้มในการหางานใหม่อย่างมีนัยสำคัญ ความภักดีต่อองค์การลดลง

(3) มีปัจจัยทางสถานการณ์ 3 ปัจจัยที่ช่วยบรรเทาความรุนแรงในการรับรู้เรื่องการถูกละเมิดสัญญาใจลดลง คือ

- 3.1 ความยุติธรรมในการตัดสินใจให้พนักงานออกจากงาน
- 3.2 โอกาสและแนวโน้มที่จะเกิดการละเมิดสัญญาใจอีกในอนาคต
- 3.3 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในการทำงาน

Turnley และFeldman (1999) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการละเมิดสัญญาใจของพนักงานกับพฤติกรรมการลาออก การเรียกร้องแสดงความคิดเห็น ความภักดี และการละเลย ศึกษาต่อจากการศึกษาเดิมในปี 1998 ในกลุ่มผู้จัดการ 3 กลุ่ม (กลุ่มผู้จัดการที่เพิ่งเข้าทำงาน , กลุ่มผู้จัดการต่างชาติ และ กลุ่มผู้จัดการที่ทำงานอยู่ในองค์การที่กำลังมีการลดขนาดหรือปรับโครงสร้างองค์การใหม่) ผลการวิจัยพบว่า การละเมิดสัญญาใจมีผลต่อพฤติกรรมการลาออก การเรียกร้องแสดงความคิดเห็น และการละเลย เพิ่มขึ้น และระดับของพฤติกรรมที่แสดงความภักดีลดลง โดยมีตัวแปรกำกับคือปัจจัยทางสถานการณ์ (ในที่นี้คือ ปัจจัยดึงดูดเกี่ยวกับงานใหม่) ซึ่งตัวแปรกำกับจะควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างการละเมิดสัญญาใจกับพฤติกรรมการลาออก แต่ไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการละเมิดสัญญาใจกับพฤติกรรมเรียกร้องแสดงความคิดเห็น และการละเลย นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า มีความแตกต่างในลักษณะของการละเมิดสัญญาใจ ในกลุ่มผู้จัดการ 3 กลุ่มที่ศึกษา กล่าวคือ การละเมิดสัญญาใจมีความรุนแรงและพบบ่อยในกลุ่มผู้จัดการที่ ทำงานอยู่ในองค์การที่กำลังมีการลดขนาดหรือปรับโครงสร้างองค์การใหม่ ลักษณะของการละเมิดอยู่ในเรื่องของความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน และโอกาสในความก้าวหน้า

2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกใจมั่นต่อองค์การ

2.1 ความหมายของความผูกใจมั่นต่อองค์การ

นักวิจัยได้ให้ความหมายของความผูกใจมั่นต่อองค์การแตกต่างกันออกไป สรุปได้ดังนี้ Sheldon (1971) มีความคิดเห็นว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การ เป็นเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกใจมั่นกับองค์การจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Buchanan (1974) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การหมายถึง ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คำนิยมตามที่หน่วยงานวางไว้ และปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งความผูกใจมั่นต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

- 1 . การแสดงออกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identification) จากการที่ผู้ปฏิบัติยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) โดยการทำงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี (Loyalty)

Marsh และ Mannari (1977) มีความคิดเห็นว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การ หมายถึงระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ และการประเมินองค์การในทางที่ดี

Steer (1977) กล่าวว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การ หมายถึงความรู้สึกอย่างแรงกล้าที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมกับองค์การ

Mowday, Steers และ Porter (1979) ได้นิยามไว้ว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การ คือระดับความมากน้อยของการระบุตนเอง และการมีส่วนร่วมของบุคคลที่มีต่อองค์การ

ภรณ์ กิริติบุตร (2534) กล่าวว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การสามารถแยกได้เป็นสองลักษณะ คือ ความผูกใจมั่นอย่างเป็นทางการต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกใจมั่นทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) ซึ่งหมายถึง พนักงานมีความผูกใจมั่นหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย คำนิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์การได้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายต่างๆ สรุปได้ว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การ หมายถึง เจตคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกใจมั่นตนเองกับองค์การจะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ มีการแสดงออกถึงความต้องการที่จะอยู่ในองค์การ ไม่อยากไปจากองค์การ นานตราบเท่าที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่องานต่อองค์การ และมีความคาดหวังต่องานและการประสบผลสำเร็จ รวมถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมาย

ค่านิยมและวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขาสอดคล้องกับขององค์กร ทำให้ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่

2.2 ความสำคัญของความผูกใจมั่นต่อองค์กร

Buchanan (1974) กล่าวว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์กรเป็นเจตคติที่สำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกใจมั่นเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กร และช่วยลดการถูกควบคุมจากภายนอกด้วย

Steer (1977) ชี้ให้เห็นว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์กรเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารงาน เนื่องจาก

- 1 การศึกษาเรื่องความผูกใจมั่นต่อองค์กรมีความสำคัญ เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน
- 2 ความผูกใจมั่นต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ตนทำงานอยู่
3. ความผูกใจมั่นต่อองค์กร เป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร

ภรณ์ กิริติบุตร (2534) กล่าวไว้ว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์กรจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้คือ

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกใจมั่นอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร อยู่ในระดับสูง
2. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกใจมั่นอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธา
3. จากการที่พนักงานมีความผูกใจมั่นต่อองค์กร และศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกใจมั่นดังกล่าวมักจะมี ความผูกใจมั่นอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ
4. จากความหมายของความผูกใจมั่นต่อองค์กร ทำให้เราคาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่งมีความผูกใจมั่นจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

2.3 องค์ประกอบของความผูกใจมั่นต่อองค์การ

Mowday และคณะ(1979) กล่าวว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การของพนักงาน มี 3 ลักษณะ ได้แก่

2.3.1 มีการยอมรับในเป้าหมายขององค์การ กล่าวคือ พนักงานรับรู้ว่าคุณค่านิยมของตนกับเป้าหมายขององค์การมีความสอดคล้องกัน

2.3.2 มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์การ กล่าวคือ พนักงานมีความภาคภูมิใจที่จะบอกใครๆว่า ตนทำงานให้กับองค์การนั้นๆ และรับรู้ว่าองค์การที่ตนอยู่เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ตนได้

2.3.3 มีความปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์การ กล่าวคือ ลูกจ้างจะยังคงทำงานอยู่กับองค์การเดิมต่อไป ไม่ลาออกไปทำงานให้องค์การอื่น แม้ว่าจะเป็นการประเภทเดียวกันก็ตาม

Allen และ Meyer(1990) ได้กล่าวถึงความผูกใจมั่นต่อองค์การใน 3 รูปแบบคือ

รูปแบบที่1 ความผูกใจมั่นทางความรู้สึก (Affective commitment) เป็นอารมณ์ความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การในแง่ที่บุคคลรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการระบุตนเองกับองค์การและสามารถมีส่วนร่วมในองค์การ พนักงานที่มีความผูกใจมั่นทางความรู้สึกสูงต่อองค์การเป็นเพราะเขามีความต้องการที่จะอยู่ในองค์การ

รูปแบบที่2 ความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่อง (Continuance commitment) เป็นความผูกใจมั่นต่อองค์การโดยมีพื้นฐานที่สัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์การ พนักงานที่มีความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่องสูง เป็นเพราะเขามีความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในองค์การ มิฉะนั้นเขาจะเสียผลประโยชน์หลายอย่างที่ควรได้รับจากการลงทุนของเขา

รูปแบบที่3 ความผูกใจมั่นทางบรรทัดฐาน (Normative commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลในด้านที่ว่าเมื่อได้เข้าเป็นสมาชิกในองค์การก็ต้องมีความผูกใจมั่นต่อองค์การ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เขาควรปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าเป็นความเหมาะสม พนักงานที่มีความผูกใจมั่นทางบรรทัดฐานสูงเป็นเพราะเขาคิดว่าเขาควรจะต้องอยู่ เป็นพันธะหน้าที่ที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องและเหมาะสมทางสังคม

ความผูกใจมั่นทั้งสามรูปแบบมีความแตกต่างกันโดยจากการศึกษาของ Allen และ Meyer (1990) พบว่า ความผูกใจมั่นทางความรู้สึกกับความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่องมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ส่วนความผูกใจมั่นทางความรู้สึกกับความผูกใจมั่นทางบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์กัน

รูปแบบของความผูกใจมั่นต่อองค์การของ Mowday และคณะ(1979) มุ่งเน้นที่ความรู้สึกและอารมณ์ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความผูกใจมั่นทางความรู้สึกตามรูปแบบของ Allen และ Meyer (1990)

โดยสรุป จะเห็นได้ว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การ หมายถึง เจตคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อองค์การ ในการพิจารณาว่าบุคคลใดมีความผูกใจมั่นต่อองค์การมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวบ่งชี้ที่เห็นได้ชัด คือ

1 . ความจงรักภักดีต่อองค์การ กล่าวคือ มีความรู้สึกรักใคร่ ไม่อยากไปจากองค์การ อาจเป็นเพราะว่า องค์การนั้นอาจมีสิ่งจูงใจบางอย่างที่ทำให้เขารู้สึกเสียดายที่ต้องจากองค์การนั้นไป เช่นอาจเป็นผลตอบแทนในเรื่อง เงินเดือน สวัสดิการ หรือ ความก้าวหน้า ความมีชื่อเสียง

2 . ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับหน่วยงานที่เขาทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่ผูกใจมั่นกับองค์การจะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง หรือเป็นตัวแทนขององค์การ จะอ้างอิงถึงองค์การด้วยความภาคภูมิใจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่องค์การได้ตอบสนองเขาได้บรรลุตามความคาดหวังในช่วงเวลานั้นๆ มีการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์การ เช่นในด้านโอกาสในความก้าวหน้ารางวัลและผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งการได้บรรลุตามความคาดหวังจะทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบของการตอบแทนในสิ่งที่ได้รับจากองค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาความผูกใจมั่นต่อองค์การตามรูปแบบของ Mowday และคณะ (1979) เนื่องจากผู้วิจัยมีความเห็นว่า บุคคลที่มีความผูกใจมั่นต่อองค์การน่าจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึก ต้องการที่จะอยู่ในองค์การอย่างแท้จริง จึงจะสามารถจูงใจหรือเหนี่ยวนำให้บุคคลนั้นคงอยู่ในองค์การ มีความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ยินดี เต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่พึงปรารถนาขององค์การ

2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกใจมั่นต่อองค์การ

ในการศึกษาเกี่ยวกับความผูกใจมั่นต่อองค์การ มักจะศึกษาในแนวทางที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกใจมั่นต่อองค์การ

จากการศึกษาของ Millward และ Hopskins(1998) พบว่าอายุการทำงาน ระยะเวลาที่อยู่ ในองค์การ และรูปแบบของสัญญาในการจ้างงานแบบถาวรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับลักษณะของสัญญาใจเชิงความสัมพันธ์ และพนักงานที่รับรู้ในสัญญาใจประเภทนี้มีความผูกใจมั่นต่องานและต่อองค์การในระดับสูงแปรตามระดับของการรับรู้เกี่ยวกับสัญญาใจเชิงความสัมพันธ์นี้

McDonald และ Makin (2000) ทำการศึกษาเกี่ยวกับสัญญาใจ ความผูกใจมั่นต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานในกลุ่มพนักงานที่ทำงานบริการลูกค้าในองค์กรที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวและกิจกรรมในวันหยุดแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 145 คน อายุโดยเฉลี่ย 29.85ปี มีทั้งพนักงานที่ทำสัญญาจ้างงานแบบถาวร (พนักงานประจำ) และแบบชั่วคราว (พนักงานชั่วคราวที่ทำงานในช่วงวันหยุด) ผลการศึกษา พบว่า ระดับการรับรู้สัญญาใจในพนักงานทั้งสองกลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งสัญญาใจในเชิงความสัมพันธ์ และสัญญาใจในเชิงติดต่อดำเนินการ นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า ในกลุ่มพนักงานชั่วคราวระดับของความผูกใจมั่นต่อองค์กร (Affective and normative commitment) และความพึงพอใจในงานมีระดับสูงกว่าในกลุ่มพนักงานประจำ

จากการค้นพบนี้ อธิบายได้ด้วยเหตุผลดังนี้

- (1) งานในกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวดังเช่นบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว หรือสถานที่พักผ่อนต่างๆ จัดเป็นงานที่มีความต้องการเป็นอย่างสูงงานหนึ่งสำหรับกลุ่มพนักงานทั้งประจำและชั่วคราว ลักษณะของตัวงานเป็นสิ่งที่น่าดึงดูดใจสำหรับผู้เริ่มทำงาน มีความเป็นไปได้ที่กลุ่มตัวอย่าง มีอายุไม่มาก และมีความคาดหวังและปรารถนาอย่างสูงที่จะเป็นสมาชิกถาวรขององค์กร และถ้าหากองค์กรมีข้อเสนอที่สามารถสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ได้เป็นสมาชิคนั้นจะทำให้พนักงานชั่วคราวนั้นเกิดการรับรู้สัญญาใจในเชิงความสัมพันธ์ได้
- (2) ในด้านความผูกใจมั่นต่อองค์กร โดยลักษณะของการจ้างงานในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวจะมีการจ้างงานเพิ่มขึ้น และมีการเรียกตัวพนักงานชั่วคราวที่เคยจ้างมาก่อนกลับมาทำงาน ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่พนักงานชั่วคราวจะมีระดับความผูกใจมั่นต่อองค์กรสูงกว่าตามที่ปรากฏ
- (3) พนักงานประจำมีการรับรู้ว่าคุณละเมิดสัญญาใจจึงทำให้ระดับความผูกใจมั่นต่อองค์กรต่ำกว่าในพนักงานชั่วคราวและส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้วย

3. แนวคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กร

ในการปฏิบัติงานในองค์กรเมื่อบุคคลปฏิบัติงานได้ระยะเวลาหนึ่ง อาจต้องมีสาเหตุหรือความจำเป็นให้บุคคลนั้นต้องออกจากองค์กรไป เช่น การลาออก การลดจำนวนพนักงาน การพ้นจากงานอันเนื่องมาจากเหตุเสียหายหรือ เกษียณอายุ เป็นต้น ในการศึกษาครั้งนี้จะพิจารณาเฉพาะการลาออกโดยความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของการลาออกจากองค์การ

การลาออกจากองค์การ มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่าน ดังนี้

Price (1977) ได้ให้ความหมายว่า การลาออก หมายถึง ระดับของการเคลื่อนย้ายข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนย้ายของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์การ และมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamics)

Pigors และ Myers (1973) ให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึง การเคลื่อนย้าย (Movement) ของบุคลากรในรูปแบบของการเข้า และออกจากองค์การ โดยมีการครอบคลุมถึงการเข้าทำงาน (Accessions) ซึ่งหมายถึง การว่าจ้างพนักงานใหม่เข้าทำงานและการจ้างคนเก่ากลับเข้ามาใหม่ การออกจากงาน (Separations) หมายถึง การสิ้นสุดการจ้างพนักงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบได้แก่ การไล่ออก การลาออก การปลดเกษียณ การตาย

จากความหมายเหล่านี้ อาจสรุปได้ว่า การลาออกจากองค์การ หมายถึง การออกจากงานหรือการสิ้นสุดการทำงานของพนักงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อเข้าไปทำงานในองค์การหรือที่ทำงานแห่งใหม่

อุดม โพธิ์ทอง (2533) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการลาออกที่สามารถควบคุมได้และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. โอกาสก้าวหน้า ตามธรรมชาติของมนุษย์ต้องการความก้าวหน้า ต้องการสถานภาพที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ พนักงานที่มองไม่เห็นความก้าวหน้าของตนเอง หรือมีข้อเปรียบเทียบจะทำให้รู้สึกท้อถอย หดุดก่าลังใจ และพยายามแสวงหาโอกาสเติบโตในองค์การอื่น
2. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อม เกี่ยวกับ แสง เสียง ความร้อน ความปลอดภัย ความทันสมัย ความพร้อมของเครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่องค์การจัดหาให้ สถานที่ทำงานตลอดจนเครื่องบ่งชี้เกียรติและศักดิ์ศรีของบุคคล
3. ความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่
4. โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถในงานที่บุคคลมีความถนัด
5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการยอมรับความคิดเห็นของบุคคลในองค์การ ตลอดจนการนำความคิดเห็นนั้นไปปรับปรุงใช้ในทางปฏิบัติ
6. เพื่อนร่วมงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การสร้างความผูกพันในองค์การ
7. ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ และผลตอบแทนพิเศษ เป็นสิ่งที่องค์การตอบแทนให้แก่บุคคลในการทำงาน บุคคลที่ทำงานย่อมมุ่งหวังต่อสิ่งตอบแทนเหล่านี้ ผลที่เกิดจากการเปรียบเทียบสิ่งเหล่านี้สามารถมีผลต่อพนักงานที่ทำงาน
8. ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อแนวคิดและพฤติกรรมของคนในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความคาดหวังในคุณสมบัติที่ดีของผู้บังคับบัญชา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาในประเด็นของแนวโน้มในการลาออกจากองค์การที่เกิดจากความสับสนของพนักงาน โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือความคิดที่จะออกจากองค์การหรือหน่วยงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการลาออกหรือโอนย้ายไป เพราะจัดว่าเป็นการสูญเสียบุคลากรของหน่วยงานนั้น และเพื่อให้ผู้บริหารตระหนักความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เป็นแนวทางในการป้องกันและค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาลาออกของบุคลากร เพื่อความมีประสิทธิภาพมุ่งสู่เป้าหมายและภารกิจหลักขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างในการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามความต้องการกับตามความเป็นจริงที่ได้รับ
2. เพื่อศึกษาผลที่เกิดจากการรับรู้การทำตามสัญญาใจที่มีต่อความผูกพันมั่นต่อองค์การและแนวโน้มในการลาออกตามการรับรู้ของพนักงาน

แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย

ในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการจ้างงานสิ่งที่เชื่อมโยงพนักงานกับองค์การหรือนายจ้าง นอกเหนือจากสัญญาการจ้างงานอย่างเป็นทางการที่เขียนระบุเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ยังมีสัญญาอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากความเชื่อ ความคาดหวังและการรับรู้ของบุคคลเมื่อเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการต่างๆของการเป็นสมาชิกในองค์การ สัญญาใจเป็นการรับรู้ความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับข้อตกลง หรือหน้าที่ที่ต้องกระทำซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับองค์การ พนักงานมีความเชื่อว่าองค์การมีหน้าที่ที่ต้องกระทำให้แก่พนักงาน พอๆกับตัวพนักงานเองก็มีหน้าที่ที่ต้องกระทำต่อองค์การเช่นกัน ในบุคคลหนึ่งๆมักจะมีการคาดหวังไว้ล่วงหน้าในสิ่งที่ตนจะได้รับจากองค์การโดยมีพื้นฐานมาจากความต้องการและประสบการณ์ในอดีต แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมในบริบทขององค์การ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับสิ่งแวดล้อมดังกล่าวที่ปรากฏอยู่ในความสัมพันธ์ของการจ้างงาน และการแปลความหมายตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้การปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามความเป็นจริงแตกต่างจากตามที่ต้องการ

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความแตกต่างกัน

ถ้าการรับรู้ตามความเป็นจริงที่ได้รับกับตามที่พนักงานต้องการหรือคาดหวังไว้ไม่มีความแตกต่างกันหรือมีความแตกต่างกันแต่อยู่ในสภาพที่พนักงานสามารถยอมรับและปรับให้เกิดความสมดุลได้ จะเกิดความสอดคล้องกัน ซึ่งบุคคลนั้นจะเกิดการรับรู้ว่าองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีต่อพนักงานได้ตามความคาดหวังของพนักงานแลกเปลี่ยนกับความคุ้มค่าที่ได้ทุ่มเทพลังงานลงไปที่การทำงาน บุคคลนั้นจะเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์การ ต้องการทำงานกับองค์การนั้นต่อไปเนื่องจากสามารถสนองต่อสิ่งที่เขาต้องการได้

สมมติฐานที่ 2 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามสภาพความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ

ในทางกลับกันถ้าพนักงานมีการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงแตกต่างจากตามที่พนักงานต้องการหรือคาดหวังไว้ โดยเฉพาะถ้าเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นให้ความสำคัญแต่ผลที่ได้ตอบแทนกลับมาไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ก็จะส่งผลต่อเจตคติทางลบ ซึ่งตามแนวคิดของสัญญาใจผลเสียที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มของการเกิดความรุนแรงได้ในหลายระดับ ตั้งแต่ความไม่พึงพอใจในงาน ความโกรธแค้น ทำลายความไว้วางใจในความสัมพันธ์ (Robinson & Rousseau, 1994) และแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน เช่น การมาสาย การขาดงาน การหยุดงาน และอาจรุนแรงถึงขั้นทรยศต่อองค์การ และผลสุดท้ายคือการลาออกจากองค์การ

สมมติฐานที่ 3 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามสภาพความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อองค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงที่ได้รับกับตามความต้องการ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งพันธะหน้าที่ขององค์การเป็นด้านต่างๆ 6 ด้าน ดังนี้ ด้านผลประโยชน์/สวัสดิการ ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านทรัพยากรที่ให้การสนับสนุนและด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระคือการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงที่ได้รับกับตามความต้องการ พันธะหน้าที่ขององค์การ 6 ด้านตามความคาดหวังที่ก่อให้เกิดเป็นสัญญาณใจของพนักงาน

ด้านที่ 1 ผลประโยชน์ /สวัสดิการ

ด้านที่ 2 เงินเดือน/ค่าตอบแทน

ด้านที่ 3 โอกาสในความก้าวหน้า

ด้านที่ 4 ลักษณะของงานที่ทำ

ด้านที่ 5 ทรัพยากรที่ให้การสนับสนุน

ด้านที่ 6 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

2. ตัวแปรตาม คือ ความผูกใจมั่นต่อองค์การ และ แนวโน้มในการลาออก

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. สัญญาณใจ หมายถึง ความเชื่อของพนักงานในสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับตอบแทนจากองค์การ ในที่นี้ “พนักงาน” หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติเต็มเวลาในแต่ละหน่วยงานในการศึกษานี้ ศึกษาขอบเขตของพันธะหน้าที่ที่องค์การต้องให้แก่พนักงาน ใน 6 ด้าน ดังนี้

(1) ผลประโยชน์/สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และสิ่งเกื้อกูลอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทน เช่น สวัสดิการ สภาพความเป็นอยู่ที่ดีภายในหน่วยงาน

(2) เงินเดือน/ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนอื่นเช่น เงินค่าเวร เป็นต้น

(3) โอกาสในความก้าวหน้า หมายถึง โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ /ในการพัฒนาตนเอง

(4) ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่มีความท้าทาย ความไม่จำเจ ความมีอิสระในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

(5) ทรัพยากรที่ให้การสนับสนุน หมายถึง อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะ

(6) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพเช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความปลอดภัยในการทำงาน และสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

2. การรับรู้ของพนักงาน หมายถึง การรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร โดยที่แต่ละบุคคลจะมีการรับรู้ในสองลักษณะ คือ

2.1 การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความเป็นจริง หมายถึง ตามสภาพความเป็นจริงที่ดำเนินอยู่ องค์กรปฏิบัติในสิ่งที่ต้องให้ต่อพนักงานได้มากน้อยเพียงใดตามการรับรู้ของพนักงาน

คะแนนในส่วนนี้ ได้จากมาตรวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรจำนวน 27 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1-5 โดยที่ 1 หมายถึง ตามสภาพความเป็นจริงที่ดำเนินอยู่ พนักงานได้รับการปฏิบัติจากองค์กรในระดับน้อยที่สุดตามการรับรู้ของพนักงาน และ 5 หมายถึง ตามสภาพความเป็นจริงที่ดำเนินอยู่ พนักงานได้รับการปฏิบัติจากองค์กรในระดับมากที่สุดตามการรับรู้ของพนักงาน

2.2 การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการหรือตามความคาดหวัง หมายถึง ในความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงาน องค์กรต้องปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรต่อพนักงานในระดับมากน้อยเพียงใดตามการรับรู้ของพนักงาน

คะแนนในส่วนนี้ ได้จากมาตรวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรจำนวน 27 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ และมีคะแนนตั้งแต่ 1-5 เช่นเดียวกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความเป็นจริง โดยที่ 1 หมายถึง พนักงานต้องการหรือคาดหวังให้องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในระดับน้อยที่สุดตามการรับรู้ของพนักงาน และ 5 หมายถึง พนักงานต้องการหรือคาดหวังให้องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในระดับมากที่สุดตามการรับรู้ของพนักงาน

2.3 ช่องว่าง (Gap) หมายถึง ความแตกต่างของการรับรู้ในสิ่งที่พนักงานต้องการหรือคาดหวังว่าจะได้รับจากองค์กร กับสิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กรตามสภาพความเป็นจริง ใช้เป็นดัชนีชี้วัดว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามสัญญาใจหรือไม่ตามการรับรู้ของพนักงาน

คะแนนในส่วนนี้ได้จากผลต่างระหว่างคะแนนการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการหรือตามความคาดหวัง กับคะแนนการรับรู้ของพนักงานตามความเป็นจริงซึ่งค่าคะแนนของช่องว่างจะมีค่าตั้งแต่ -4 ถึง +4 โดยที่คะแนนที่มีค่ายิ่งมากแสดงว่าตามความเป็นจริงได้รับน้อยกว่าที่ต้องการมากตามค่าของคะแนน

เครื่องหมายลบ หมายถึงพนักงานรับรู้ว่า ตามความเป็นจริงเขาได้รับการปฏิบัติจากองค์กรมากกว่าที่เขาต้องการหรือคาดหวังไว้

เครื่องหมายบวก หมายถึงพนักงานรับรู้ว่าตามความเป็นจริงเขาได้รับการปฏิบัติจากองค์กรน้อยกว่าที่เขาต้องการหรือคาดหวัง

ค่าศูนย์ หมายถึงไม่มีความแตกต่างของการรับรู้ พนักงานได้รับการปฏิบัติตามความเป็นจริงเท่ากับตามที่เขาต้องการ

3. ความผูกใจมั่นต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ แสดงว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมและเป้าหมายสอดคล้องกับขององค์กรกลมกลืนกับสมาชิกอื่น เต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร

คะแนนในส่วนนี้ได้จาก มาตรการวัดความผูกใจมั่นต่อองค์กรที่พัฒนาจากมาตรการวัดความผูกใจมั่นต่อองค์กรของ Mowday และ Steers (1979) ได้ข้อกระทงทั้งหมด 14 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1-5 โดยที่ 1 หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกความผูกใจมั่นต่อองค์กร ในระดับน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกความผูกใจมั่นต่อองค์กร ในระดับมากที่สุด

4. แนวโน้มในการลาออก หมายถึง ความคิดเกี่ยวกับการลาออกจากหน่วยงานหรือองค์กร พฤติกรรมการทำงานใหม่

คะแนนในส่วนนี้ได้จากมาตรการวัดแนวโน้มในการลาออกจากองค์กร ปรับปรุงจากข้อคำถามที่ใช้ในงานวิจัยของ Withey และ Cooper (1989) และ Rusbult, Farrell, Rogers และ Mainous III (1988) โดยมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 10 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1-5 โดยที่ 1 หมายถึง พนักงานมีแนวโน้มในการลาออกน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง พนักงานมีแนวโน้มในการลาออกมากที่สุด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สภาวะแวดล้อมที่เกิดกับองค์กรในปัจจุบัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารเพื่อให้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นเกิดความสอดคล้องกันทั้งฝ่ายพนักงานและองค์กร ดังนั้น สิ่งที่ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ

1. เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นแนวทางในการจัดการดูแลด้านความสัมพันธ์ในการจ้างงานตามแนวคิดของสัญญาใจ

2. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่ดีสอดคล้องกันตามการรับรู้ของทั้งฝ่ายพนักงานและองค์กร สามารถรักษาบุคลากรที่ดีและเหนี่ยวนำจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกใจมั่นต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมทางบวกสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

บทที่ 2

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ มุ่งศึกษา ความสัมพันธ์ในการรับรู้สัญญาณของบุคลากรในด้านที่เกี่ยวกับพันธะหน้าที่ขององค์การตามความต้องการ และตามที่ได้รับจริง จากองค์การ/ผู้บริหาร กับความผูกใจมั่นต่อองค์การและแนวโน้มในการลาออก มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ประชากร

กลุ่มประชากรที่ศึกษาได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแจกแบบสอบถามผ่านทางหน่วยงานแต่ละหน่วย แบบสอบถามได้ถูกใส่ซองเป็นชุดๆ ซึ่งผู้ตอบสามารถปิดผนึกก่อนส่งคืน ผู้วิจัยจำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมดรวม 450 ชุด ได้รับคืน 391 ชุด (86.9%) ผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ (ผู้ตอบตอบครบทุกข้อในส่วนที่ 2 3 และ 4) ได้แบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้นจำนวน 337 ชุด (74.9%)

ข้อมูลสถิติพื้นฐานที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วยอายุงานในองค์การ หน่วยงาน และสถานภาพการจ้างงาน ได้แสดงในตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด (38.6%) ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยทั่วไป (40.9%) และมีสถานภาพการเป็นข้าราชการ (55.8%)

ตารางที่ 1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (N = 337)

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
อายุงาน	น้อยกว่า 1 ปี	32	9.5
	1 – 5 ปี	84	24.9
	6 – 10 ปี	87	25.8
	10 ปีขึ้นไป	130	38.6
	ไม่ระบุ	4	1.2
แผนกที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	หอผู้ป่วยทั่วไป (WARD)	138	40.9
	หน่วยงานบริการผู้ป่วยนอก (OPD)	54	16.0
	หอผู้ป่วยวิกฤต (ICU)	41	12.2
	ห้องผ่าตัด(OR)	94	27.9
	ไม่ระบุ	10	3.0
สถานภาพการจ้างงาน	ข้าราชการ	188	55.8
	พนักงาน (สัญญาจ้างงาน)	141	41.8
	ไม่ระบุ	8	2.4

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือแบบสอบถามการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการและตามความเป็นจริงที่ได้รับจากองค์กร/ผู้บริหาร และแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรและแนวโน้มในการลาออก มีลักษณะเป็นข้อกระทงที่มีคำตอบให้เลือกเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scale) มีข้อกระทงรวมทั้งสิ้น 51 ข้อ โดยแบ่งเป็น 3 ชุดดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ มาตรฐานชุดนี้มีข้อกระทงเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การรวมทั้งสิ้น 27 ข้อ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามที่ต้องการ และตามความเป็นจริงที่ได้รับจากองค์การ โดยที่ผู้ตอบให้คะแนนตามระดับความมากน้อยตามที่ต้องการ และตามความเป็นจริงที่ได้รับ ดังนี้

ระดับที่ต้องการได้รับ /ระดับที่ได้รับตามความเป็นจริง	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ตัวอย่างข้อกระทง แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความต้องการและตามสภาพความเป็นจริง

ข้อ	หน้าที่ของผู้บริหาร / องค์การ	ระดับที่ท่านต้องการได้รับ						ระดับที่ท่านได้รับตามสภาพความเป็นจริง						
		จากผู้บริหาร / องค์การ	5	4	3	2		1	5	4	3	2	1	
	การจัดให้มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลแก่บุคลากรทุกระดับ													

มาตรฐานการรับรู้ในสัญญาใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ มีข้อกระทงจำนวนทั้งสิ้น 27 ข้อ โดยที่ข้อกระทงแต่ละข้อมุ่งวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานในด้านต่างๆ 6 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1	ผลประโยชน์/สวัสดิการ	มีข้อกระทงจำนวน	4	ข้อ
ด้านที่ 2	เงินเดือน/ค่าตอบแทน	มีข้อกระทงจำนวน	2	ข้อ
ด้านที่ 3	โอกาสในความก้าวหน้า	มีข้อกระทงจำนวน	6	ข้อ
ด้านที่ 4	ลักษณะของงานที่ทำ	มีข้อกระทงจำนวน	4	ข้อ
ด้านที่ 5	แหล่งทรัพยากรที่ให้การสนับสนุน	มีข้อกระทงจำนวน	3	ข้อ
ด้านที่ 6	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	มีข้อกระทงจำนวน	8	ข้อ

เพื่อความสะดวกในการแปลความหมาย ผู้วิจัยจึงแบ่งเกณฑ์ระดับคะแนนการรับรู้ดังนี้

1.1 เกณฑ์ระดับคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามที่ต้องการได้รับ

ต่ำกว่า 1.5	หมายถึง	ต้องการได้รับในระดับน้อยที่สุด
1.5-2.49	“	ต้องการได้รับในระดับน้อย
2.5-3.49	“	ต้องการได้รับในระดับปานกลาง
3.5-4.49	“	ต้องการได้รับในระดับมาก
4.5 ขึ้นไป	“	ต้องการได้รับในระดับมากที่สุด

1.2 เกณฑ์ระดับคะแนนการรับรู้การปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริง

ต่ำกว่า 1.5	หมายถึง	ตามความเป็นจริงได้รับในระดับน้อยที่สุด
1.5-2.49	“	ตามความเป็นจริงได้รับในระดับน้อย
2.5-3.49	“	ตามความเป็นจริงได้รับในระดับปานกลาง
3.5-4.49	“	ตามความเป็นจริงได้รับในระดับมาก
4.5 ขึ้นไป	“	ตามความเป็นจริงได้รับในระดับมากที่สุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุดที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดย มาตราวัดชุดนี้เป็นข้อกระทงสำหรับวัดความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์กร มีข้อกระทงทั้งสิ้นจำนวน 14 ข้อเป็นข้อกระทงทางบวก 10 ข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ โดยที่ผู้ตอบให้คะแนนตามระดับความรู้สึก และความคิดเห็น คือ คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยที่

ระดับความเห็น	คะแนน	
	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ตัวอย่างข้อกระทง แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกใจมั่นต่อองค์กร

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่าง ยิ่ง
	ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่าง เต็มที่เพื่อช่วยให้โรงพยาบาลนี้ประสบ ความสำเร็จ					

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนความผูกใจมั่นต่อองค์กร ดังนี้

เกณฑ์คะแนน	ระดับความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์กร
ต่ำกว่า 1.5	หมายถึง มีความรู้สึกในระดับน้อยที่สุด
1.5-2.49	“ มีความรู้สึกในระดับน้อย
2.5-3.49	“ มีความรู้สึกในระดับปานกลาง (ไม่แน่ใจ)
3.5-4.49	“ มีความรู้สึกในระดับมาก
4.5 ขึ้นไป	“ มีความรู้สึกในระดับมากที่สุด

ชุดที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับแนวโน้มในการลาออก โดยมาตราวัดชุดนี้เป็นข้อกระทงสำหรับวัดความคิด ความต้องการ และแผนการของพนักงานที่มีต่อการลาออกและโอนย้ายหน่วยงาน และพฤติกรรมการทำงานใหม่ มีข้อกระทงทั้งสิ้นจำนวน 10 ข้อ โดยที่ผู้ตอบให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น คือ คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยที่

ระดับความเห็นด้วยกับข้อความที่ถาม	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ตัวอย่างข้อกระทง แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มในการลาออกจากงาน

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	ท่านมีความคิดที่จะลาออก หรือโอนย้าย จากโรงพยาบาลแห่งนี้ตลอดเวลา					

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนแนวโน้มในการลาออก ดังนี้

เกณฑ์คะแนน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออก
ต่ำกว่า 1.5	หมายถึง มีแนวโน้มน้อยที่สุด
1.5-2.49	“ มีแนวโน้มน้อย
2.5-3.49	“ ไม่แน่ใจ
3.5-4.49	“ มีแนวโน้มมาก
4.5 ขึ้นไป	“ มีแนวโน้มมากที่สุด

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ชุดที่ 1 แบบสอบถามการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรต่อพนักงาน

ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

1.1 สํารวจความคิดเห็นของพนักงานในธุรกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐจำนวน 100 คน โดยใช้คำถามปลายเปิดให้เขียนระบุในเรื่องที่ตนเชื่อว่าเป็นหน้าที่ขององค์กร/หน่วยงานที่ต้องจัดหาให้พนักงาน และหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติให้กับองค์กร/หน่วยงาน นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการสร้างข้อกระทง

1.2 ศึกษาเอกสารตำราและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงและสร้างข้อกระทงเพิ่มจากมาตรวัดของ Robinson และ Rousseau (1994), Rousseau (2000), Shapiro และ Kessler (2000) และ Westwood, Sparrow และ Leung (2001) ได้ข้อกระทงทั้งหมด 30 ข้อ ด้านผลประโยชน์/สวัสดิการ 4 ข้อ ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน 2 ข้อ ด้านโอกาสในความก้าวหน้า 6 ข้อ ด้านลักษณะของงานที่ทำ 4 ข้อ ด้านแหล่งทรัพยากรที่สนับสนุน 4 ข้อ และด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 10 ข้อ

1.3 มาตรวัดการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร ประกอบด้วย การรับรู้ของพนักงานใน 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามที่ต้องการ

ส่วนที่ 2 การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร ตามความเป็นจริงที่ได้รับจากองค์กร

นำมาตราที่ได้นี้ทดลองใช้กับพยาบาลจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจเกี่ยวกับภาษาของข้อกระทง จากนั้นนำมาปรับปรุงภาษา

1.4 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของมาตรวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาข้อกระทงแต่ละข้อที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับพันธะหน้าที่ขององค์กรและความเป็นไปได้ของข้อคำถาม

1.5 นำมาตรวัดการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ ในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation) กำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1.5.1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ ในมาตรวัดทั้งหมด 30 ข้อ พบว่ามีข้อกระทงที่ไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 19, 29, 30 ดังนั้น จึงมีข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ทั้งหมด 27 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .73

1.5.2 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อที่เหลืออีกครั้งหนึ่ง พบว่า ข้อกระทงทั้งหมดผ่านการวิเคราะห์ และ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .75

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์มาตรวัดการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับข้อกระทงอื่นๆทั้งหมดในแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation-CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) ของแบบสอบถามในขั้นการสร้างมาตรการวัด (N =30)

ด้านของการวัด	ข้อ	หน้าที่ของผู้บริหาร/องค์การ	ค่าCITC (30ข้อ)	ค่า CITC (27ข้อ)
ด้าน ผลประโยชน์/สวัสดิการ	1	การจัดให้มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลแก่บุคลากรทุกระดับ	.84	.88
	2	การจัดให้มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัย	.32	.34
	3	การให้ความสนใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีภายในหน่วยงาน	.53	.58
	4	การจัดระบบการลาประเภทต่างๆและวันหยุดอย่างเหมาะสมกับภารกิจของบุคลากรและหน่วยงาน	.57	.62
Cronbach's Alpha Coefficient			=.83	
ด้าน เงินเดือน/ค่าตอบแทน	5	การพิจารณาเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนตามความสามารถและผลงานของแต่ละบุคคล	.58	.63
	6	การให้เงินเดือน/ค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามมาตรฐานการครองชีพ	.67	.70
Cronbach's Alpha Coefficient			=.76	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้านของการวัด	ข้อ	หน้าที่ของผู้บริหาร/องค์กร	ค่า CITC (30 ข้อ)	ค่า CITC (27 ข้อ)
ด้าน โอกาสในความก้าวหน้า	7	การสนับสนุนบุคลากรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในระดับที่สูงขึ้น	.45	.55
	8	การให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ภายในหน่วยงาน	.54	.62
	9	การมอบหมายงานที่มีโอกาสก้าวหน้า เพิ่มพูน ทักษะและความสามารถของบุคลากร	.56	.57
	10	การให้โอกาสที่ดีในอาชีพแก่บุคลากร	.74	.76
	11	การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษา ต่อ/อบรม/ดูงานที่สอดคล้องกับภารกิจของ หน่วยงาน	.82	.88
	12	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในงาน อย่างเท่าเทียมกัน	.91	.89
Cronbach's Alpha Coefficient				=.75
ด้าน ลักษณะงานที่ทำ	13	การให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร	.81	.78
	14	การให้ความสนใจในเรื่องของภาระงานที่ พอเหมาะไม่มากเกินไป	.59	.66
	15	การให้โอกาสบุคลากร ได้ใช้ความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ และทักษะในการปฏิบัติงาน	.64	.71
	16	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร	.72	.78
Cronbach's Alpha Coefficient				=.74
ด้าน ทรัพยากรที่สนับสนุน	17	การให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนา ทักษะที่จำเป็นในงานที่ปฏิบัติ	.76	.78
	18	การให้การสนับสนุนเมื่อบุคลากรต้องการเรียนรู้ ทักษะใหม่ๆ	.88	.82
	19	การหาแหล่งทุนสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	.28	-
	20	การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เกี่ยวกับ การ ปฏิบัติงานของบุคลากรให้เพียงพอและมี พร้อมใช้ได้ทันที	.72	.78
Cronbach's Alpha Coefficient				=.75

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้านของการวัด	ข้อ	หน้าที่ของผู้บริหาร/องค์กร	ค่า CITC (30 ข้อ)	ค่า CITC (27 ข้อ)
ด้าน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน (ทางกายภาพ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และสัมพันธภาพ)	21	การจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	.79	.68
	22	การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากร เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ อากาศ ถ่ายเท เป็นต้น	.68	.67
	23	ให้ความสนใจในความคิดเห็นของบุคลากร	.53	.59
	24	ให้ความสนใจในด้านสวัสดิภาพส่วนบุคคลของ บุคลากร	.48	.50
	25	ให้ความช่วยเหลือบุคลากรแก้ไขปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	.56	.61
	26	การสร้างและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสัม พันธภาพที่ดีในการทำงาน	.62	.60
	27	การให้ความสำคัญ/ความยุติธรรมแก่บุคลากร ทุกระดับ	.84	.89
	28	การให้ความสำคัญนับถือในตัวบุคลากรในฐานะเป็น ส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	.45	.51
	29	การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบแก่บุคลากร	.25	-
	30	การให้ข้อมูลอย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงาน	.21	-
Cronbach's Coefficient Alpha			=.85	

1.6 คำนวณความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดด้วยวิธีความคงที่ภายใน (Internal Consistency) จากข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) พบว่ามีค่าความเที่ยงเท่ากับ .75

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุดที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยมาตรวัดชุดนี้เป็นข้อกระทงสำหรับวัดความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์การ
ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

2.1. ปรับปรุงและสร้างข้อกระทงเพิ่มจากมาตรวัดความผูกใจมั่นต่อองค์การของ Mowday และ Steers(1979)ได้ข้อกระทงทั้งหมด 17 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 13 ข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ เป็นการถามความคิดเห็นในเรื่องความเชื่อถือและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ

2.2 รวบรวมข้อกระทงที่เป็นมาตรวัดความผูกใจมั่นต่อองค์การทดลองใช้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจเกี่ยวกับภาษาของข้อกระทง จากนั้นนำมาปรับปรุงภาษา

2.3 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของมาตรวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาข้อกระทงแต่ละข้อที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกใจมั่นต่อองค์การและการใช้ภาษาของข้อกระทง

2.4 นำมาตรวัดความผูกใจมั่นต่อองค์การที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับพยาบาลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation) กำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

2.4.1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆในมาตรวัดทั้งหมด 17 ข้อ พบว่ามีข้อกระทงที่ไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 3 ข้อ คือข้อ 10,15 และ 17 ดังนั้น จึงมีข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ทั้งหมด 14 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .68

2.4.2 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อที่เหลืออีกครั้งหนึ่ง พบว่า ข้อกระทงทั้งหมด 14 ข้อ ผ่านการวิเคราะห์ เป็นข้อกระทงทางบวก 10 ข้อกระทงทางลบ 4 ข้อ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .72

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์มาตรวัดความผูกใจมั่นต่อองค์กรโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมในข้ออื่นๆในมาตรวัด(Corrected Item-Total Correlation –CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) ของแบบสอบถามในชั้นการ สร้างมาตรกรวัด (N = 30)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	
		ครั้งที่ 1 17ข้อ	ครั้งที่ 2 14 ข้อ
1	ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้โรงพยาบาลนี้ประสบความสำเร็จ	.66	.70
2	ท่านคิดว่าโรงพยาบาลนี้เป็นองค์กรที่ดีสมควรที่จะชักชวนเพื่อนเข้าทำงานด้วย	.67	.73
3	ท่านรู้สึกไม่พอใจเมื่อมีผู้กล่าวถึงโรงพยาบาลของท่านในทางที่ไม่ดี	.45	.48
4	ท่านยอมรับและปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายทุกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จไปได้	.44	.47
5	ท่านคิดว่าค่านิยมและเป้าหมายของท่านกับของโรงพยาบาลมีความคล้ายคลึงกัน	.58	.61
6	ท่านภูมิใจและยินดีที่จะบอกใครๆว่าท่านเป็นพยาบาลในโรงพยาบาลแห่งนี้	.74	.77
7	ท่านสามารถทำงานแบบเดียวกันนี้ในโรงพยาบาลอื่นได้ดีเช่นเดียวกัน	.44	.53
8	โรงพยาบาลแห่งนี้สร้างแรงบันดาลใจให้ท่านมีความตั้งใจในการทำงานให้ได้ดีที่สุด	.65	.67
9	ท่านรู้สึกว่าคุณคิดถูกที่เลือกทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้	.72	.70
10	การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในสภาพการทำงานปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อท่านก็เพียงพอที่จะเป็นเหตุให้ท่านลาออกจากโรงพยาบาลนี้	.22	-
11	ท่านคิดว่าท่านคงไม่ได้รับประโยชน์อะไรมากนักในการทำงานในโรงพยาบาลนี้ต่อไป	.56	.62
12	ท่านมักมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของโรงพยาบาล	.54	.62
13	ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงพยาบาลเสมอ	.39	.49

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	
		ครั้งที่ 1 17 ข้อ	ครั้งที่ 2 14 ข้อ
14	การตัดสินใจทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้เป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดของท่าน	.64	.66
15	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนี้	.14	-
16	สำหรับท่านแล้ว โรงพยาบาลแห่งนี้คือโรงพยาบาลที่ดีที่สุดที่ท่านจะทำงานด้วย	.74	.75
17	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆให้หน่วยงาน	.09	-
ค่า Cronbach's Coefficient Alpha		.68	.72

2.5 คำนวณความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดด้วยวิธีความคงที่ภายใน (Internal Consistency) จากข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Coefficient Alpha) พบว่ามีค่าความเที่ยงเท่ากับ .72

ชุดที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับแนวโน้มในการลาออก โดย
มาตรวัดความคิดเห็นในการลาออก

ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

3.1 ปรับปรุงข้อคำถามที่ใช้ในงานวิจัยของ Withey และ Cooper (1989) และ Rusbult, Farrell, Rogers และ Mainous III (1988) มาปรับปรุงและสร้างข้อกระทงเพิ่มในข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 10 ข้อ เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจจะออกจากงาน เกี่ยวกับความคิด ความต้องการ แผนการที่แน่นอนที่มีต่อการลาออก แนวโน้มในการตัดสินใจลาออก โอนย้ายงาน และ พฤติกรรมการหางานใหม่

3.2 รวบรวมข้อกระทงที่เป็นมาตรวัดแนวโน้มในการลาออกจากองค์การ ทดลองใช้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจเกี่ยวกับภาษาของข้อกระทง จากนั้นนำมาปรับปรุงภาษา

3.3 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของมาตรวัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาข้อกระทงแต่ละข้อที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มในการลาออกจากองค์การ และการใช้ภาษาของข้อกระทง

3.4 นำมาตรวัดแนวโน้มในการลาออกจากองค์การที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับพยาบาลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation) กำหนดระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

3.4 .1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆในมาตรวัดทั้งหมด 10 ข้อ พบว่ามีข้อกระทงผ่านเกณฑ์จำนวน 10 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .72

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์มาตรวัดแนวโน้มในการลาออกจากองค์การโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมในข้ออื่นๆในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation –CITC) และค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) ของแบบสอบถามในขั้นการสร้างมาตรกรวัด (N = 30)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
1	ท่านมีความคิดที่จะลาออกหรือโอนย้ายจากโรงพยาบาลแห่งนี้อยู่ตลอดเวลา	.47
2	ท่านคิดว่าขณะนี้ท่านต้องการที่จะลาออกหรือโอนย้ายจากโรงพยาบาลแห่งนี้	.62
3	ท่านมีแผนการที่จะลาออก หรือโอนย้ายจากโรงพยาบาลแห่งนี้เป็นที่แน่นอนแล้ว	.34
4	มีความเป็นไปได้สูงที่ท่านจะตัดสินใจลาออกจากงานภายในระยะเวลา 1 ปีนี้	.48
5	ท่านคิดจะสมัครงานในแห่งอื่นภายในระยะเวลา 1 ปี นับจากนี้ไป	.58
6	ท่านคิดว่าท่านจะลาออกและหางานใหม่ภายในระยะเวลา 1 ปี นับจากนี้ไป	.68
7	ในระยะเวลา 1 ปีนี้ท่านได้ใช้เวลาในการหางานใหม่	.48
8	ถ้าเป็นไปได้ท่านอยากโอนย้ายไปทำงานในแผนกอื่นหรือหน่วยงานอื่น	.70
9	ในระยะเวลา 1 ปีนี้ท่านได้ใช้เวลาในการติดต่อแผนกอื่นหรือหน่วยงานอื่นเพื่อการโอนย้าย	.65
10	ท่านคิดว่ามีทางเป็นไปได้มากที่ท่านจะโอนย้ายไปแผนกหรือหน่วยงานอื่น	.66
ค่า Cronbach's Coefficient Alpha		=.72

3.5 คำนวณความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดด้วยวิธีความคงที่ภายใน (Internal Consistency) จากข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Coefficient Alpha) พบว่ามีค่าความเที่ยงเท่ากับ .72

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแจกแบบสอบถามผ่านทางหน่วยงานแต่ละหน่วย แบบสอบถามได้ถูกใส่ซองเป็นชุดๆ ซึ่งผู้ตอบสามารถปิดผนึกก่อนส่งคืน ผู้วิจัยจำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมดรวม 450 ชุด ได้รับคืน 391 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.9 ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์ (ผู้ตอบตอบครบทุกข้อในส่วนที่ 2 3 และ 4) พบว่าได้แบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้นจำนวน 337 ชุด คิดเป็นร้อยละ 74.9 ของแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้งหมดประกอบด้วย

- 1.1 ตัวแปรด้านการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงาน
- 1.2 ตัวแปรด้านความผูกใจมั่นต่อองค์การ
- 1.3 ตัวแปรด้านแนวโน้มในการลาออก

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเป็นรายข้อ

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามสภาพความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางลบกับความผูกใจมั่นต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 3 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามสภาพความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

ในการวิจัยนี้ มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การรับรู้ตามความต้องการ(หรือตามความคาดหวัง) และตามความเป็นจริงของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกใจมั่นต่อองค์กร และแนวโน้มในการลาออก

1. ตัวแปรการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรต่อพนักงาน

1.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์กรโดยรวมและความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน ได้ผลดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์กรโดยรวมและในแต่ละด้าน

หน้าที่ขององค์กรจำแนกรายด้าน และโดยรวม	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์						
	โดยรวม	1	2	3	4	5	6
หน้าที่ขององค์กรที่มีต่อพนักงานโดยรวม							
ทุกด้าน	(.75) ^α						
1. ด้านผลประโยชน์/สวัสดิการ	.746**	(.83) ^α					
2. ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน	.757**	.661**	(.76) ^α				
3. ด้านโอกาสก้าวหน้า	.878**	.600**	.673**	(.75) ^α			
4. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	.857**	.581**	.582**	.692**	(.74) ^α		
5. ด้านทรัพยากรที่สนับสนุน	.877**	.584**	.556**	.725**	.790**	(.75) ^α	
6. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	.900**	.595**	.605**	.692**	.755**	.828**	(.85) ^α

* $p < .05$, ** $p < .01$, (N=337)

หมายเหตุ ^α ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงค่าความเที่ยงของมาตรคำนวณโดยการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha)

จากตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ปฏิบัติตามสัญญาใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับพันธะหน้าที่ขององค์กรในแต่ละด้านและโดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานกับด้านทรัพยากรที่สนับสนุนมีค่ามากที่สุด ($r = .828$, $p < .01$) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ด้านทรัพยากรที่สนับสนุนกับด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทนมีค่าน้อยที่สุด ($r = .556$, $p < .01$)

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามที่ต้องการ กับตามความเป็นจริง ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน

การรับรู้การปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ของ องค์กร (N=337)	ตามความต้องการ(A)		ตามความเป็นจริง(B)		ช่องว่างในการรับรู้ (A-B)		t
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
โดยรวมทั้ง 6 ด้าน	4.36	0.67	3.02	0.65	1.33	.83	29.42**
1. ด้านผลประโยชน์/สวัสดิการ	4.35	0.74	3.12	0.66	1.26	.80	28.86**
2. ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน	4.39	0.84	2.77	0.84	1.63	1.13	26.71**
3. ด้านโอกาสก้าวหน้า	4.28	0.82	2.92	0.88	1.37	1.01	23.17**
4. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	4.32	0.68	3.19	0.71	1.13	.89	23.21**
5. ด้านทรัพยากรที่สนับสนุน	4.36	0.72	3.11	0.73	1.17	.94	22.90**
6. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	4.43	0.75	3.00	0.75	1.43	.96	27.15**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

ค่า t หมายถึง สถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามที่ต้องการกับตามความเป็นจริง
เกณฑ์การให้คะแนน

- (1) การรับรู้ตามความต้องการ ต่ำกว่า 1.5 หมายถึง ต้องการได้รับในระดับน้อยที่สุด 1.5-2.49 หมายถึง ต้องการได้รับในระดับน้อย 2.5-3.49 หมายถึง ต้องการได้รับในระดับปานกลาง 3.5-4.49 หมายถึง ต้องการได้รับในระดับมาก 4.5 ขึ้นไป หมายถึง ต้องการได้รับในระดับมากที่สุด
- (2) การรับรู้ตามความเป็นจริง ต่ำกว่า 1.5 หมายถึง ตามความจริงได้รับในระดับน้อยที่สุด 1.5-2.49 หมายถึง ตามความจริงได้รับในระดับน้อย 2.5-3.49 หมายถึง ตามความจริงได้รับในระดับปานกลาง 3.5-4.49 หมายถึง ตามความจริงได้รับในระดับมาก 4.5 ขึ้นไป หมายถึง ตามความจริงได้รับในระดับมากที่สุด
- (3) ช่องว่าง หมายถึง ผลต่างของคะแนนของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการลบค่าคะแนนของการรับรู้พันธะหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับตามความเป็นจริง ความหมายของคะแนนมีดังนี้ ค่าคะแนนมีค่าตั้งแต่ -4 ถึง 4 โดยที่ คะแนน 0 หมายถึง ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการกับตามความเป็นจริง เครื่องหมายบวก หมายถึง ตามความเป็นจริงพนักงานได้รับน้อยกว่าที่ต้องการ เครื่องหมายลบ หมายถึง ตามความเป็นจริงพนักงานได้รับมากกว่าที่ต้องการ

จากตารางที่ 6 พิจารณาคำขจัดมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนการรับรู้ การปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการ ตามความเป็นจริง และตามความแตกต่างของการรับรู้โดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้าน สามารถแปลความหมายผลการวิเคราะห์ ข้อมูลตามเกณฑ์ระดับคะแนนได้ดังนี้

การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อพนักงาน

ตามความต้องการ พบว่า พนักงานมีคะแนนการรับรู้การปฏิบัติตามหน้าที่ของ องค์กรตามความต้องการอยู่ในเกณฑ์สูง คำขจัดมิเลขคณิต ของคะแนนการรับรู้ของพนักงาน ในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการได้รับ พบว่าการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ โดยรวมทุกด้านมีค่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง หมายถึง พนักงานมีความต้องการที่จะได้รับการ ปฏิบัติจากองค์กรในระดับมาก

เมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า คำขจัดมิเลขคณิตของคะแนนการรับรู้การปฏิบัติ หน้าที่ขององค์กรที่ต้องการได้รับในด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานมีค่าสูงสุด แสดง ว่า ด้านที่พนักงานมีความต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติจากองค์กรในระดับมากที่สุดคือด้าน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

ตามความเป็นจริงที่ได้รับ คำขจัดมิเลขคณิต ของคะแนนการรับรู้การปฏิบัติตาม พันธะหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับตามความเป็นจริง พบว่าการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่โดยรวมทุกด้าน มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง หมายถึง ในความเป็นจริงพนักงานได้รับการปฏิบัติจากองค์กรใน ระดับปานกลาง

ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการกับตาม ความเป็นจริง คำขจัดมิเลขคณิตของคะแนนช่องว่าง ในภาพรวมจะเห็นว่า ค่าความแตกต่าง อยู่ระหว่างขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 โดยมีเครื่องหมายเป็นบวก หมายถึงในความเป็นจริงพนักงาน ได้รับการปฏิบัติจากองค์กรในระดับที่น้อยกว่าที่เขาต้องการ และช่องว่างของการรับรู้อยู่ใน เกณฑ์ระดับน้อย

เมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่า การรับรู้ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทนให้ค่าของความ แตกต่างมากกว่าด้านอื่น

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร ตามความต้องการกับตัวแปรความผูกใจมั่นต่อองค์กร และแนวโน้มในการลาออก

ตัวแปร	Mean	S.D.	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์												
			1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2	3				
1..พื้นที่หน้าที่ที่ต้องการได้รับ (โดยรวม ทั้ง 6 ด้าน)	4.36	0.67	(.76) ^α												
1.1 ด้านผลประโยชน์	4.35	0.74	.826**	(.84) ^α											
1.2 ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน	4.39	0.84	.841**	.768**	(.75) ^α										
1.3 ด้านโอกาสก้าวหน้า	4.28	0.82	.907**	.742**	.824**	(.79) ^α									
1.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ	4.32	0.68	.918**	.728**	.731**	.830**	(.76) ^α								
1.5 ด้านทรัพยากรที่สนับสนุน	4.36	0.72	.912**	.699**	.708**	.812**	.883**	(.81) ^α							
1.6 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	4.43	0.75	.910**	.708**	.727**	.759**	.818**	.864**	(.85) ^α						
2. ความผูกใจมั่นต่อองค์กร	3.69	0.37	.187**	.111*	.128*	.168**	.209**	.194**	.188**	(.72) ^α					
3. แนวโน้มในการลาออก	2.45	0.84	-.161**	-.120*	-.169**	-.121*	-.151**	-.181**	-.222**	-.439**	(.72) ^α				

* $p < .05$, ** $p < .01$, (N=337)

^α ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงค่าความเที่ยงของมาตรคำนวณโดยการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ความหมายของคะแนนมีดังนี้

- (1) การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ตามความต้องการได้รับ มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ คะแนน 1 หมายถึง ต้องการได้รับในระดับน้อยที่สุด คะแนน 5 หมายถึง ต้องการได้รับในระดับมากที่สุด
- (2) ความผูกใจมั่นต่อองค์กร มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- (3) แนวโน้มในการลาออก มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. ตัวแปรด้านความผูกใจมั่นต่อองค์การและตัวแปรด้านแนวโน้มในการลาออก

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์การ แนวโน้มในการลาออก และการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงตามที่ต้องการ และช่องว่างของการรับรู้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์การ แนวโน้มในการลาออก และการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความต้องการ

ผู้วิจัยได้แปลงคะแนนดิบเป็นคะแนนมาตรฐานเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากตารางที่ 7

2.1.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความต้องการ กับตัวแปรในด้านอื่นๆ ทั้ง 6 ด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะของงานที่ทำกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความต้องการโดยรวมมีค่ามากที่สุด ($r=.918, p<.01$) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ด้านทรัพยากรที่สนับสนุนกับด้านผลประโยชน์/สวัสดิการมีค่าน้อยที่สุด ($r=.699, p<.01$)

เมื่อพิจารณาในตัวแปรตามพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนความผูกใจมั่นต่อองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง หมายความว่า มีความผูกใจมั่นต่อองค์การมาก และค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนแนวโน้มในการลาออก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45) อยู่ในระดับน้อย หมายความว่า มีแนวโน้มในการลาออกน้อย

2.1.2 พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง**ความผูกใจมั่นต่อองค์การ**กับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การที่**ได้รับตามความต้องการ** จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ**ตามที่ต้องการ**ได้รับโดยรวมทุกด้านกับ**ความผูกใจมั่นต่อองค์การ**มีความสัมพันธ์กันในขนาดต่ำทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($r=.187, p<.01$)

เมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่า การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การที่**ต้องการ**ได้รับในทุกด้านกับ**ความผูกใจมั่นต่อองค์การ**มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกัน ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีค่าความสัมพันธ์สูงสุดคือด้านลักษณะงานที่ทำ ($r=.209, p<.01$)

ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และมีค่าความสัมพันธ์สูงสุดคือด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน ($r=.128, p<.05$)

2.1.3 พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง**แนวโน้มในการลาออก**กับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ**ตามที่ต้องการ** จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ**ตามที่ต้องการ**ได้รับโดยรวมทุกด้านกับ**แนวโน้มในการลาออก**มีความสัมพันธ์กันในขนาดต่ำทิศทางทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ($r = -.161, p < .01$)

เมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่าคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ**ตามที่ต้องการ**ได้รับในทุกด้านกับ**แนวโน้มในการลาออก**มีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกัน

ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีค่าความสัมพันธ์สูงสุดคือด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ($r = -.222, p < .01$)

ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และมีค่าความสัมพันธ์มากที่สุดคือด้านโอกาสก้าวหน้า ($r = -.121, p < .05$)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรที่
ได้รับตามความเป็นจริงกับตัวแปรความผูกใจมั่นต่อองค์กร และแนวโน้มในการลาออก

ตัวแปร	Mean	S.D.	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์									
			1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2	3	
1..พันธะหน้าที่ที่ได้รับตามความเป็นจริง(โดยรวม 6ด้าน)	3.02	0.65	(.76) ^α									
1.1 ด้านผลประโยชน์	3.12	0.66	.718**	(.83) ^α								
1.2 ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน	2.77	0.84	.663**	.514**	(.76) ^α							
1.3 ด้านโอกาสก้าวหน้า	2.92	0.88	.885**	.540**	.526**	(.76) ^α						
1.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ	3.19	0.71	.835**	.543**	.509**	.677**	(.74) ^α					
1.5 ด้านทรัพยากรที่สนับสนุน	3.11	0.73	.859**	.560**	.434**	.720**	.732**	(.75) ^α				
1.6 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	3.00	0.75	.923**	.575**	.557**	.745**	.713**	.791**	(.86) ^α			
2. ความผูกใจมั่นต่อองค์กร	3.69	0.37	.389**	.302**	.329**	.296**	.336**	.336**	.382**	(.72) ^α		
3. แนวโน้มในการลาออก	2.45	0.84	-.334**	-.178**	-.287**	-.304**	-.301**	-.301**	-.345**	-.439**	(.72) ^α	

* $p < .05$, ** $p < .01$, (N=337)

^α ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงค่าความเที่ยงของมาตรคำนวณโดยการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency)โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค(Cronbach's Coefficient Alpha) ความหมายของคะแนนมีดังนี้

- (1) การรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับตามความเป็นจริง มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ คะแนน 1 หมายถึง ตามความจริงได้รับในระดับน้อยที่สุด และ คะแนน 5 หมายถึง ได้รับในระดับมากที่สุด
- (2) ความผูกใจมั่นต่อองค์กร มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- (3) แนวโน้มในการลาออก มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์กร แนวโน้มในการลาออก และการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติตามสัญญาใจในด้านที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับตามความเป็นจริง

2.2.1 จากตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับตามความเป็นจริง กับตัวแปรในด้านอื่นๆ ทั้ง 6 ด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานกับพันธะหน้าที่ที่ได้รับตามความเป็นจริงโดยรวมมีค่ามากที่สุด ($r=.923, p<.01$) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ด้านทรัพยากรที่สนับสนุนกับด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทนมีค่าน้อยที่สุด ($r=.434, p<.01$)

2.2.2. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์กรกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับตามความเป็นจริง จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์กรกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับตามความเป็นจริงโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในขนาดความสัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($r=.389, p<.01$)

และเมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่าคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความเป็นจริงในทุกด้านกับความผูกใจมั่นต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกัน โดยด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้ค่าความสัมพันธ์มากที่สุด ($r=.382, p<.01$) และด้านโอกาสก้าวหน้าให้ค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r=.296, p<.01$)

2.2.3 พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มในการลาออกกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความเป็นจริง จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มในการลาออกกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความเป็นจริงที่ได้รับโดยรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในขนาดปานกลางทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ($r=-.334, p<.01$)

และเมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่าการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความเป็นจริงในทุกด้านกับแนวโน้มในการลาออกมีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้ค่าความสัมพันธ์มากที่สุด ($r=-.345, p<.01$) และ ด้านผลประโยชน์/สวัสดิการให้ค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r=-.178, p<.01$)

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนช่องว่างการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรกับ
ตัวแปรความผูกใจมั่นต่อองค์กร และแนวโน้มในการลาออก

ตัวแปร	Mean	S.D.	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์									
			1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2	3	
1..ช่องว่างการรับรู้ (โดยรวมทั้ง 6 ด้าน)	1.33	0.83	(.75) ^α									
1.1 ด้านผลประโยชน์	1.26	0.80	.746**	(.83) ^α								
1.2 ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน	1.63	1.13	.757**	.661**	(.76) ^α							
1.3 ด้านโอกาสก้าวหน้า	1.37	1.01	.878**	.600**	.673**	(.75) ^α						
1.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ	1.13	0.89	.857**	.581**	.582**	.692**	(.74) ^α					
1.5 ด้านทรัพยากรที่สนับสนุน	1.17	0.94	.877**	.584**	.556**	.725**	.790**	(.75) ^α				
1.6 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	1.43	0.96	.900**	.595**	.605**	.692**	.755**	.828**	(.85) ^α			
2. ความผูกใจมั่นต่อองค์กร	3.69	0.37	-.152**	-.158**	-.155**	-.118*	-.110*	-.095	-.152**	(.72) ^α		
3. แนวโน้มในการลาออก	2.45	0.84	.130*	.049	.094	.157**	.126*	.025	.096	-.439**	(.72) ^α	

* $p < .05$, ** $p < .01$, (N=337)

^α ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงค่าความเที่ยงของมาตรคำนวณโดยการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha)

- (1) ช่องว่าง หมายถึง ผลต่างของคะแนนของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการลบค่าคะแนนของการรับรู้พันธะหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับตามความเป็นจริง ความหมายของคะแนนมีดังนี้ ค่าคะแนนมีค่าตั้งแต่ -4 ถึง 4 โดยที่ คะแนน 0 หมายถึงไม่มีความแตกต่างในการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการกับตามความเป็นจริง เครื่องหมายบวก หมายถึง ตามความเป็นจริงพนักงานได้รับน้อยกว่าที่ต้องการ เครื่องหมายลบ หมายถึง ตามความเป็นจริงพนักงานได้รับมากกว่าที่ต้องการ
- (2) ความผูกใจมั่นต่อองค์กร มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- (3) แนวโน้มในการลาออก มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์การ แนวโน้มในการลาออก และ ช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การที่ได้รับตามความต้องการกับตามความเป็นจริง

2.3.1 จากตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรช่องว่างของการรับรู้กับตัวแปรในด้านอื่นๆ ทั้ง 6 ด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานกับด้านทรัพยากรที่สนับสนุนมีค่ามากที่สุด ($r=.828, p<.01$) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง กับด้านทรัพยากรที่สนับสนุนกับด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทนมีค่าน้อยที่สุด ($r=.556, p<.01$)

2.3.2. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์การกับช่องว่างของการรับรู้ จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์การกับช่องว่างของการรับรู้โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในขนาดต่ำ ทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ($r=-.152, p<.01$)

และเมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่าความผูกใจมั่นต่อองค์การกับช่องว่างการรับรู้มีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญในบางด้าน กล่าวคือ ด้านผลประโยชน์/สวัสดิการ ($r=-.158, p<.01$) ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน ($r=-.155, p<.01$) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ($r=-.152, p<.01$) ด้านโอกาสก้าวหน้า ($r=-.118, p<.05$) ด้านลักษณะงานที่ทำ ($r=-.110, p<.05$) ส่วนด้านทรัพยากรที่สนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกใจมั่นต่อองค์การ

2.3.3 พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มในการลาออกกับช่องว่างของการรับรู้ จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มในการลาออกกับช่องว่างของการรับรู้โดยรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในขนาดต่ำ ทิศทางทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($r=.130, p<.05$)

และเมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่าช่องว่างของการรับรู้กับแนวโน้มในการลาออกมีความสัมพันธ์กันในขนาดต่ำทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ คือด้านโอกาสก้าวหน้า ($r=.157, p<.01$) และด้านลักษณะงานที่ทำ ($r=.126, p<.05$) ส่วนในด้านอื่นๆ จะเห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออก

นอกจากนี้ จากตารางที่ 7 8 และ 9 แสดงให้เห็นว่า ความผูกใจมั่นต่อองค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับแนวโน้มในการลาออก ($r=-.439, p<.01$)

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นต่อองค์การ แนวโน้มในการลาออก และการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์การ ตามที่ต้องการ ตามความเป็นจริง และช่องว่างของการรับรู้ ได้ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ของ
องค์การตามที่ต้องการ ตามความเป็นจริงและช่องว่างของการรับรู้
กับความผูกใจมั่นต่อองค์การและแนวโน้มในการลาออก (N=337)

การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ		ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	
		ความผูกใจมั่น ต่อองค์การ	แนวโน้ม ในการลาออก
โดยรวมทั้ง 6 ด้าน	ตามความต้องการ	.187**	-.161**
	ตามความเป็นจริง	.389**	-.334**
	ช่องว่างของการรับรู้	-.152**	.130*
1. ด้านผลประโยชน์/สวัสดิการ	ตามความต้องการ	.111*	-.120*
	ตามความเป็นจริง	.302**	-.178**
	ช่องว่างของการรับรู้	-.158**	.049
2. ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน	ตามความต้องการ	.128*	-.169**
	ตามความเป็นจริง	.329**	-.287**
	ช่องว่างของการรับรู้	-.155**	.094
3. ด้านโอกาสก้าวหน้า	ตามความต้องการ	.168**	-.121*
	ตามความเป็นจริง	.296**	-.304**
	ช่องว่างของการรับรู้	-.118*	.157**
4. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	ตามความต้องการ	.209**	-.151**
	ตามความเป็นจริง	.336**	-.301**
	ช่องว่างของการรับรู้	-.110*	.126*
5. ด้านทรัพยากรที่สนับสนุน	ตามความต้องการ	.194**	-.181**
	ตามความเป็นจริง	.336**	-.301**
	ช่องว่างของการรับรู้	-.095	.025
6. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ ทำงาน	ตามความต้องการ	.188**	-.222**
	ตามความเป็นจริง	.382**	-.345**
	ช่องว่างของการรับรู้	-.152**	.096

* $p < .05$, ** $p < .01$

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานนี้ โดยใช้ค่าสถิติ t ทดสอบ ได้ผลตามตารางที่ 6

จากการเปรียบเทียบมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามที่ต้องการกับตามความเป็นจริงที่ได้รับ ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงสนับสนุน

สมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามสภาพความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางลบกับความผูกใจมั่นต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 3 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การต่อพนักงานตามสภาพความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานที่ 2 และ 3 นี้โดยนำคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความต้องการลบด้วยคะแนนการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การที่ได้รับตามความเป็นจริง ผลต่างที่ได้คือช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ตามความต้องการกับตามความเป็นจริงที่ได้รับ ดังนั้น ช่องว่างของการรับรู้ที่มีค่ามากหมายความว่า ตามความเป็นจริงพนักงานได้รับการปฏิบัติหน้าที่จากองค์การในระดับที่น้อยกว่าความต้องการ ใช้เป็นดัชนีชี้วัดถึงการปฏิบัติตามสัญญาใจขององค์การตามการรับรู้ของพนักงาน

นำค่าช่องว่างคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson Product Moment of Correlation Coefficient) กับความผูกใจมั่นต่อองค์การ และแนวโน้มในการลาออก ดังผลสรุปตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างช่องว่างการรับรู้ กับความผูกใจมั่นต่อองค์กร และแนวโน้มในการลาออก

ช่องว่างของการรับรู้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	
	ความผูกใจมั่นต่อองค์กร	แนวโน้มในการลาออก
โดยรวมทุกด้าน	-.152**	.130*
1. ด้านผลประโยชน์/สวัสดิการ	-.158**	.049
2. ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน	-.155**	.094
3. ด้านโอกาสก้าวหน้า	-.118*	.157**
4. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	-.110*	.126*
5. ด้านทรัพยากรที่สนับสนุน	-.095	.025
6. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	-.152**	.096

* $p < .05$, ** $p < .01$ ($N=337$)

พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าช่องว่างมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกใจมั่นต่อองค์กรโดยจากการวิเคราะห์ได้ค่า $r = -.152$ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้น จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2

และจากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า ช่องว่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก โดยมีค่า $r = .130$ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้น จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษา ความสัมพันธ์ในการรับรู้สัญญาใจของพนักงานในด้านการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามการรับรู้และตามที่ได้รับจริงจากองค์กร/ผู้บริหาร กับความผูกใจมั่นในองค์กรและความสัมพันธ์ในการรับรู้สัญญาใจของพนักงานในด้านการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามการรับรู้และตามที่ได้รับจริงจากองค์กร/ผู้บริหาร กับแนวโน้มในการลาออก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบทที่ 3 สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรต่อพนักงานตามความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความแตกต่างกัน

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติตามสัญญาใจในด้านการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความเป็นจริงกับตามที่ต้องการ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่การรับรู้ของในเรื่องของการปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์กรตามที่ต้องการมีค่าสูงกว่าตามความเป็นจริงที่ได้รับ อธิบายได้ว่าเมื่อเริ่มเข้าสู่องค์กรในบุคคลหนึ่งๆมักจะมีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าในสิ่งที่ตนจะได้รับจากองค์กร ตามความต้องการและตามประสบการณ์ในอดีตเป็นพื้นฐานแต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมในบริบทขององค์กรปฏิบัติสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ของการจ้างงาน ซึ่งเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้การปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ขององค์กรตามความเป็นจริงแตกต่างจากตามที่ต้องการ Schein (1980) ให้แนวคิดสรุปได้ว่า พนักงานแต่ละคนจะค่อยๆสร้างและมีความคาดหวังเกิดขึ้นมาจากความต้องการภายใน สิ่งที่เขาเรียนรู้จากผู้อื่น ประเพณีและบรรทัดฐานที่ปฏิบัติกันมา ประสบการณ์ของพนักงานในอดีต และจากแหล่งต่างๆ และในที่สุดผลของความสัมพันธระหว่างบุคคลกับองค์กรมีลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์กัน ปรากฏออกมาทางอิทธิพลและการต่อรองซึ่งกันและกันเพื่อทำให้ความสัมพันธ์สามารถดำเนินต่อไปได้

ข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้ ในตารางที่ 6 แสดงให้เห็นชัดเจนว่า พนักงานมีการรับรู้จากองค์กร/ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาใจในด้านการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรในการตอบสนองต่อสิ่งที่พนักงานต้องการ (Failed to fulfill their obligations) โดยเฉพาะในด้าน

เงินเดือน/ค่าตอบแทน ซึ่งพนักงานมีความต้องการและคาดหวังไว้มาก เพราะในการรับรู้มีการเปรียบเทียบกับลักษณะอาชีพเดียวกัน แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดเกี่ยวกับระบบราชการจึงไม่สามารถสนองตอบได้ตามความต้องการ

การที่องค์การไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ขององค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความคาดหวังที่ก่อให้เกิดเป็นสัญญาณในตัวพนักงาน หรืออาจเรียกว่า การละเมิดสัญญาณ อาจมีสาเหตุมาจากการที่ทั้งพนักงานและองค์การไม่มีการสื่อสารหรือตกลงร่วมกันและให้ความสนใจในเรื่องการปฏิบัติต่อพนักงาน จึงทำให้เกิดการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ เนื่องจากองค์การที่ศึกษาเป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องกฎเกณฑ์ต่างๆ และความจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ทำให้ ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้แทนขององค์การมีข้อจำกัดในการปฏิบัติตามพันธะหน้าที่ หรือในบางกรณีผู้บังคับบัญชาไม่สามารถมีอำนาจการตัดสินใจได้ซึ่งอาจขึ้นกับนโยบายและแผนงานของผู้บริหารในระดับที่เหนือกว่า

สมมติฐานที่ 2 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงกับตามความต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางลบกับความผูกใจมั่นต่อองค์การ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ช่องว่างของการรับรู้มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางลบกับความผูกใจมั่นต่อองค์การ ($r = -.152, p < .01$) ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ช่องว่างของการรับรู้มีความสัมพันธ์กับความผูกใจมั่นต่อองค์การ หมายความว่า ระดับช่องว่างที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์การลดลง

ลักษณะของความสัมพันธ์ที่ได้ มีขนาดต่ำ อธิบายได้ว่า

1. เนื่องจากองค์การที่ทำการศึกษาคือหน่วยงานราชการซึ่งเป็นองค์การประเภทที่มีความมั่นคงและมีสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถจะทำงานในองค์การได้ในระยะยาวจนเกษียณ ดังนั้นลักษณะความผูกใจมั่นต่อองค์การที่เกิดขึ้นอาจไม่เกิดจากอารมณ์ ความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การอย่างแท้จริงในแง่ที่บุคคลรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการระบุตนเองกับองค์การและการได้มีส่วนร่วมในองค์การ แต่อาจเป็นลักษณะของความผูกใจมั่นต่อองค์การ ในรูปแบบของ ความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่อง(Continuance commitment) ซึ่งกล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่องสูง เป็นเพราะเขามีความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในองค์การ มิฉะนั้นเขาจะเสียผลประโยชน์หลายอย่างที่ควรได้รับจากการลงทุนของเขา หรือความผูกใจมั่นทางบรรทัดฐาน (Normative commitment) องค์การ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เขาควรปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าเป็นความเหมาะสม พนักงานที่มีความผูกใจมั่นทางบรรทัดฐานจะมีความคิดว่าเขาควรจะอยู่ เป็นพันธะหน้าที่ที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องและเหมาะสมทางสังคม (Allen & Meyer, 1990.)

2. รูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการที่ไม่สามารถให้คุณหรือให้โทษได้อย่างชัดเจนและเด็ดขาด ถ้ามิใช่การกระทำผิดขั้นรุนแรงจริงๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอย่างขาดความกระตือรือร้น ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์การได้ จึงแสดงในรูปของความสัมพันธ์ในทางบวกแต่ขนาดต่ำ

สมมติฐานที่ 3 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงกับตามความต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ช่องว่างของการรับรู้มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก ($r=.130, p<.05$) ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ช่องว่างของการรับรู้มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออก หมายความว่า ระดับช่องว่างที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้แนวโน้มในการลาออกสูงขึ้น

จากการศึกษาของ Lester และ Kickul (2001) พบว่า ความแตกต่างของการรับรู้การได้รับตามสัญญาใจที่ตนคิดว่าสำคัญกับที่ได้รับจริงมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากองค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความพึงพอใจในงาน และการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงาน และ Guzzo, Noonan และ Elron (1994) พบว่า ในกลุ่มผู้ที่ถูกส่งไปทำงานต่างแดนหากมีการรับรู้ว่าองค์การให้การสนับสนุนตนในด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก

ลักษณะของความสัมพันธ์ที่ได้ มีขนาดต่ำ อาจอธิบายได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในองค์การ ณ เวลาที่ทำการศึกษา เช่น อาจอยู่ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนในส่วนอื่นเช่น ค่าล่วงเวลา การให้เวลาหยุดเพื่อชดเชย เป็นต้น ซึ่งอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวโน้มในการตัดสินใจออกจากองค์การด้วย

2. ลักษณะขององค์การที่ทำการศึกษามีความมั่นคง สามารถเป็นหลักประกันระยะยาวในอาชีพแก่ผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าพนักงานอยากจะลาออกแต่ภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมนอกองค์การที่เป็นอยู่ขณะนี้ มีส่วนทำให้การตัดสินใจลาออกจากองค์การมีความเป็นไปได้น้อยลง จึงทำให้ขนาดความสัมพันธ์ที่ได้มีขนาดต่ำ

สิ่งที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

1. งานวิจัยครั้งนี้พบว่า ช่องว่าง(Gap) ของการรับรู้ของพนักงาน เป็นดัชนีที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานเกิดการรับรู้ว่าองค์กรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อพนักงานได้ตามความต้องการ/ความคาดหวังของพนักงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ช่องว่างของการรับรู้ของพนักงาน เป็นสิ่งที่แสดงว่าองค์กรได้ละเมิดสัญญาใจตามการรับรู้ของพนักงาน (Breach of psychological contract) ซึ่งการละเมิดสัญญาใจตามการรับรู้ของพนักงานนี้ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน คือความผูกใจมั่นต่อองค์กรและแนวโน้มในการลาออก

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่พบว่าพนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร การละเลยการปฏิบัติงานตามบทบาท และความตั้งใจในการลาออกจากงาน (Robinson & Morrison,1995; Lester & Kickul,2001; Turnley & Feldman,2000)

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างช่องว่างของการรับรู้ในแต่ละด้านกับแนวโน้มในการลาออกพบว่า มีเพียงสองด้านเท่านั้นคือด้านโอกาสก้าวหน้าและด้านลักษณะงานที่ทำที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพและ ด้านลักษณะงานที่ทำ ดังนั้น องค์กรหรือผู้บริหารจึงควรตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญเพื่อเป็นโอกาสในการพัฒนาต่อไป

3. แนวโน้มในการลาออกมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทิศทางลบกับความผูกใจมั่นต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=-.439, p<.01$) ซึ่งเป็นการยืนยันอีกว่าตัวแปรทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กันสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆที่ทำการศึกษาก่อนหน้านี้ (Millward & Hopkin,1998; Mowday et al,1979; Porter et al, 1974)

ประโยชน์และการนำไปใช้

ในระยะแรกของการเข้าสู่องค์กร บุคคลจะต้องผ่านกระบวนการต่างๆ เช่นการสรรหา ระบบการคัดเลือก การปฐมนิเทศ ฯลฯ ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในกระบวนการต่างๆเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ของพนักงานใหม่ ผู้แทนขององค์กรเหล่านี้จึงควรมีทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอในการทำความเข้าใจและสื่อสารให้ผู้ที่เป็นสมาชิกใหม่รับรู้และเข้าใจในสภาพความเป็นจริงในบริบทขององค์กรนั้นทั้งโดยวาจา กิริยาท่าทางและลายลักษณ์อักษร ทำให้ผู้ที่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่สามารถปรับตัวได้และมีขอบเขตของความคาดหวังในหน้าที่ขององค์กรภายใต้ความเป็นจริงได้ในระดับหนึ่ง และเมื่อเวลาผ่านไป กระบวนการทางสังคม และวัฒนธรรมขององค์กรจะหล่อหลอมให้ผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรเกิดการรับรู้ที่เปลี่ยนไป

การสื่อสารและการปรับให้เกิดความเข้าใจเป็นระยะๆ และในบางกรณีอาจต้องมีการต่อรองกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งฝ่ายองค์กรและพนักงานซึ่งจะสามารถช่วยให้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างในการรับรู้ของพนักงานในด้านที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรตามความต้องการและตามที่ได้รับจริงจากองค์กร/ผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างในการรับรู้กับความผูกพันต่อองค์กรและแนวโน้มในการลาออกของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรต่อพนักงานตามความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรต่อพนักงานตามสภาพความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 3 ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรต่อพนักงานตามสภาพความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง เป็นพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 337 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรขององค์กร/ผู้บริหาร และความรู้สึกต่อองค์กร ประกอบด้วย 4 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ
ต่อพนักงานตามความต้องการ และตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกรักผูกใจมั่นต่อองค์การ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงาน ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขอให้แจกแบบสำรวจความคิดเห็นผ่านพยาบาลภายในองค์การ โดยจัดแบบสำรวจใส่ซองแยกเป็นชุดเพื่อให้ผู้ตอบสามารถปิดผนึกซองก่อนส่งคืนได้ จำนวนแบบสำรวจรวมที่แจกทั้งหมด คือ 450 ชุด ได้รับแบบสำรวจคืน 391 ชุด (86.9%) เป็นแบบสำรวจที่สมบูรณ์จำนวน 337 ชุด (74.9%) ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยคำนวณและวิเคราะห์ค่าต่างๆ เพื่อทดสอบสมมติฐานดังนี้

1. ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t – Test)
2. ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 และข้อ 3 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย

1. การรับรู้ของพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความแตกต่างกัน
2. ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงกับตามความต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางลบกับความผูกใจมั่นต่อองค์การ
3. ช่องว่างของการรับรู้การปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์การตามความเป็นจริงกับตามความต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับแนวโน้มในการลาออก

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการวิจัย ปรากฏว่า ความแตกต่างที่เกิดขึ้นในการรับรู้ตามความเป็นจริงกับตามความต้องการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกใจมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ดังนั้น เพื่อลดช่องว่างในการรับรู้ตามความเป็นจริงกับตามความต้องการ ทำให้พนักงานมีการรับรู้ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่จะได้รับ สร้างความคาดหวังบนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในองค์กร ซึ่งอาจทำได้โดยการสื่อสารและให้ข้อมูลที่จำเป็นต้องรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างพนักงานกับองค์กรหรือผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหาร /องค์กรจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสัญญาใจในตัวบุคคล โดยเฉพาะในระยะแรกเริ่มของการเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร ควรจะมีข้อตกลงเบื้องต้นกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กรได้

2. ในการศึกษาเรื่องสัญญาใจ ควรมีศึกษาในองค์กรประเภทต่างๆ โดยเฉพาะในองค์กรหรือบริษัทที่สามารถระบุตัวนายจ้างหรือผู้จ้างซึ่งจะทำให้เห็นความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น และควรใช้กลุ่มตัวอย่างในอาชีพอื่นๆ เพื่อจะได้ข้อสรุปที่ชัดเจนที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเพียงในองค์กรแบบราชการเพียงแบบเดียว และศึกษาเฉพาะ พยาบาล จึงทำให้มีข้อจำกัด

3. การศึกษาในแนวคิดของสัญญาใจควรศึกษาในรูปแบบของช่วงระยะเวลา เนื่องจากลักษณะตามธรรมชาติของสัญญาใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ดังนั้น การศึกษาเฉพาะ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งนั้น อาจทำให้นำข้อสรุปจากผลที่ได้ไปอธิบายได้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควรเป็น

4. การศึกษาในลักษณะการตอบแทนซึ่งกันและกันโดยศึกษาทั้งสองฝ่าย คือทั้งฝ่ายพนักงานและฝ่ายองค์กร จะทำให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5. ในการศึกษาเกี่ยวกับความผูกใจมั่นต่อองค์กร (Organizational Commitment) อาจต้องทำการศึกษาในมิติที่ครอบคลุมมากกว่าศึกษาเฉพาะด้านอารมณ์ และความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งอาจจะทำให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนกว่าการศึกษาครั้งนี้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามนต์. (2534). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สุชาติ ประสิทธิ์รัตนสินธุ์. (2545) *การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล*. กรุงเทพมหานคร: เฟื่องฟ้า พรินท์ติ้ง.
- สมยศ นาวิกการ. (2545). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- อุดม โพธิ์ทอง. (2533). ทำอย่างไรจึงจะไม่ให้คนออกจากงาน. *เพิ่มผลผลิต* 28 (กรกฎาคม-สิงหาคม), 58-60.

ภาษาอังกฤษ

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement of and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : Socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Dunahee, M. H., & Wangler, I. A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 23, 518 – 526.
- Fransworth, E. A. (1982). *Contracts*. Boston: Little Brown.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract : Managing the joining up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Lester, S.W., & Kickul, J. (2001). Psychological contracts in 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. Available from : [http://cdnet3.car.chula.ac.th/hwwwba/detail.nsp\[2002,Sep9\]](http://cdnet3.car.chula.ac.th/hwwwba/detail.nsp[2002,Sep9])

- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organization*. NY: Wiley.
- Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-59.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 84-91.
- McClean Parks, J., & Schmedemann, D. (1994). When promises become contracts : Implied contracts and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, 33, 403-423.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1531-1556.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mowday, R. T., Steer, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organization commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Steer, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkage: The psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Munchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work*. (5th ed.). CA: Brooks/Cole.
- Pigors, P., & Myers, C. A. (1973). *Personnel administration: A point of view and method*. New York: McGraw-Hill.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment ,job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: Iowa State University Press.
- Roehing, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History, 3*, 204-217.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract.. *Administrative Science Quaterly,41*, 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W.(1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.
- Robinson, S. L., Kraazt, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37*, 137-152.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contract in organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1998).The problem of psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 665-.671.
- Rousseau, D. M. *Psychological contract inventory*. Available from : [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau\[2001, March22\]](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau[2001, March22])
- Rusbult, C. E., Farrell,D., Roger, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit , voice , loyalty , and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31*, 599-627.

- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shapiro, J. C., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903 – 930.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 143-150.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in employment relationship. In Cooper, C. L. & Rousseau, D. M. (Eds.), *Trends in organizational behavior volume 1* (pp. 91-109). England: John Wiley & Son.
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 373-382.
- Steer, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-49.
- Steer, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violation during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999a). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 1-20.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999b). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examing the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

Westwood, R., Sparrow, P., & Leung, A. Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 621-651.

Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ มาตรฐานการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร/ผู้บริหารตาม ความต้องการ /ความคาดหวังและตามความเป็นจริง มาตรฐานความผูกใจมั่นต่อองค์กร และมาตรฐานแนวโน้มในการลาออก

- 1.) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรณระพี สุทธิวรรณ
อาจารย์ประจำ สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.) อาจารย์ฉัตรวิบูลย์ งามเกียรติ
อาจารย์ประจำ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3.) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรอนงค์ พุ่มอาภรณ์
อาจารย์ประจำภาควิชาพยาบาลศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบบสอบถามทั้งหมดมี 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ/ผู้บริหาร ตามความต้องการ/ความคาดหวังและตามความเป็นจริงที่ได้รับในทางปฏิบัติ
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการผูกใจมั่นต่อองค์การ
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มในการลาออก

ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามด้วยความตั้งใจ และตรงกับความคิด ความรู้สึกของท่านอย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และเกิดผลเสียต่อตัวท่านแต่ประการใด

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาว อัญญา พันธนาถวิริยกุล

นิสิตปริญญาโทบริหารธุรกิจ

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () และเติมข้อความในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้ รวม ปี
 - () น้อยกว่า 1 ปี
 - () 1 – 5 ปี
 - () 6 – 10 ปี
 - () 10 ปีขึ้นไป
2. แผนก / หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ (โปรดระบุ)
 - () 1. หอผู้ป่วยทั่วไป (WARD)
 - () 2. หอผู้ป่วยวิกฤต (ICU).....
 - () 3. หน่วยงานบริการผู้ป่วยนอก (OPD).....
 - () 4. ห้องผ่าตัด(OR)
 - () 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ)
3. สถานภาพการจ้างงานของท่าน
 - () 1. ข้าราชการ
 - () 2. พนักงาน (มีการทำสัญญาจ้างงาน)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับการรับรู้หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและการได้รับการปฏิบัติตามความเป็นจริง

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และตอบตามความคิดเห็นโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นคำตอบของท่านตามระดับความมาก-น้อย ดังนี้

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง
2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

โปรดให้คะแนนทั้ง 2 ส่วน คือ

1.) ตามความเชื่อของท่าน ท่านต้องการได้รับการปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้มาก-น้อยเพียงใดจากผู้บริหาร/ องค์กร

และ 2.) ตามสภาพความเป็นจริง ท่านได้รับการปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้มาก-น้อยเพียงใดจากผู้บริหาร/ องค์กร

ข้อ	หน้าที่ของผู้บริหาร / องค์กร	ระดับที่ท่านต้องการได้รับจากผู้บริหาร / องค์กร						ระดับที่ท่านได้รับตามสภาพความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
1	การจัดให้มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลแก่บุคลากรทุกระดับ											
2	การจัดให้มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัย											
3	การให้ความสนใจในด้านสภาพความเป็นอยู่ที่ดีภายในหน่วยงาน											
4	การจัดระบบการลาประเภทต่างๆและวันหยุดอย่างเหมาะสมกับภารกิจของบุคลากร และ หน่วยงาน											
5	การพิจารณาเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนตามความสามารถและผลงานของแต่ละบุคคล											
6	การให้เงินเดือน/ค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามมาตรฐานการครองชีพ											
7	การสนับสนุนบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น											
8	การให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเองภายในหน่วยงาน											
9	การมอบหมายงานที่มีโอกาสก้าวหน้า เพิ่มพูนทักษะและความสามารถของบุคลากร											

ข้อ	หน้าที่ของผู้บริหาร / องค์กร	ระดับที่ท่านต้องการได้รับ					ระดับที่ท่านได้รับ				
		จากผู้บริหาร / องค์กร					ตามสภาพความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	การให้โอกาสที่ดีในเส้นทางอาชีพแก่บุคลากร										
11	การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ได้ศึกษาต่อ /อบรม / ดูงานที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน										
12	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในงานอย่าง เท่าเทียมกัน										
13	การให้อิสระในการทำงาน										
14	การให้ความสนใจในเรื่องภาระงานที่พอเหมาะไม่มากเกินไป กำลัง										
15	การให้โอกาส บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และ ทักษะในการปฏิบัติงาน										
16	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ บุคลากร										
17	การให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ในงานที่ปฏิบัติ										
18	การสนับสนุนเมื่อบุคลากรต้องการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ										
19	การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเพียงพอและพร้อมใช้ได้ทันที										
20	การจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากร										
21	การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ อากาศถ่ายเท เป็นต้น										
22	ให้ความสนใจในความคิดเห็นของบุคลากร										
23	ให้ความสนใจในด้านสวัสดิภาพส่วนบุคคลของบุคลากร										
24	ให้ความช่วยเหลือบุคลากรแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน										
25	การสร้างและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสัมพันธภาพ ที่ดีในการทำงาน										
26	การให้ความเป็นธรรม / ความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกระดับ										
27	การให้ความนับถือในตัวบุคลากรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน										

ส่วนที่ 3 .แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกใจมั่นต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อองค์กร

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้โรงพยาบาลนี้ประสบความสำเร็จ					
2	ท่านคิดว่าโรงพยาบาลแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีสมควรที่จะชักชวนเพื่อนเข้าทำงานด้วย					
3	ท่านรู้สึกไม่พอใจเมื่อมีผู้กล่าวถึงโรงพยาบาลของท่านในทางที่ไม่ดี					
4	ท่านยอมรับและปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายทุกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จไปได้					
5	ท่านคิดว่าค่านิยมและเป้าหมายของท่านกับของโรงพยาบาลมีความคล้ายคลึงกัน					
6	ท่านภูมิใจและยินดีที่จะบอกใครๆว่าท่านเป็นพยาบาลในโรงพยาบาลแห่งนี้					
7	ท่านสามารถทำงานแบบเดียวกันนี้ในโรงพยาบาลอื่นได้ดีเช่นเดียวกัน					
8	โรงพยาบาลแห่งนี้สร้างแรงบันดาลใจให้ท่านมีความตั้งใจในการทำงานให้ได้ที่สุด					
9	ท่านรู้สึกว่าคุณคิดถูกที่เลือกทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้					
10	ท่านคิดว่าท่านคงไม่ได้รับประโยชน์อะไรมากนักในการทำงานในโรงพยาบาลนี้ต่อไป					
11	ท่านมักมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับนโยบายด้านการบริหารงานบุคลากรของโรงพยาบาล					
12	ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงพยาบาลเสมอ					
13	การตัดสินใจทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้นับว่าเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดของท่าน					
14	สำหรับตัวท่านแล้ว โรงพยาบาลแห่งนี้คือโรงพยาบาลที่ดีที่สุดที่ท่านจะทำงานด้วย					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มในการลาออกจากงานที่ทำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดคำตอบมีให้เลือกดังนี้ เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทุกประการ

เห็นด้วย หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น

ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านไม่แน่ใจว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นทุกประการ

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	ท่านมีความคิดที่จะลาออก หรือโอนย้ายจาก โรงพยาบาลแห่งนี้ตลอดเวลา					
2	ท่านคิดว่าขณะนี้ท่านต้องการที่จะลาออกหรือ โอนย้ายจากโรงพยาบาลแห่งนี้					
3	ท่านมีแผนการที่จะลาออก หรือโอนย้ายจาก โรงพยาบาลแห่งนี้เป็นที่แน่นอนแล้ว					
4	มีความเป็นไปได้สูงที่ท่านจะตัดสินใจลาออกจาก งานในระยะเวลา 1 ปีนี้					
5	ท่านคิดจะสมัครงานในแห่งอื่นภายในระยะเวลา 1 ปีนับจากนี้ไป					
6	ท่านคิดว่าท่านจะลาออกและหางานใหม่ภายใน ระยะเวลา 1 ปีนับจากนี้ไป					
7	ในระยะ 1 ปีนี้ท่านได้ใช้เวลาในการหางานใหม่					
8	ถ้าเป็นไปได้ท่านอยากโอนย้ายไปทำงานในแผนก อื่นหรือหน่วยงานอื่น					
9	ในระยะ 1 ปีนี้ท่านได้ใช้เวลาในการติดต่อแผนกอื่น หรือหน่วยงานอื่นเพื่อการโอนย้าย					
10	ท่านคิดว่ามีทางเป็นไปได้มากที่ท่านจะโอนย้ายไป แผนกหรือหน่วยงานอื่น					

*** ขอขอบพระคุณในความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ***

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวอัญญา พันธนาถวิริยกุล สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
(พยาบาลอนามัยและผดุงครรภ์) จากโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี คณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปีการศึกษา 2529 และได้เข้าศึกษาต่อใน
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ที่คณะจิตวิทยา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2544 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหน่วย
ห้องผ่าตัดศูนย์การแพทย์ศิริกิติ โรงพยาบาลรามาธิบดี



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย