

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในเขตรอบนอกอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งรวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎี

##### 2.1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

###### 2.1.1.1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ถูกอธิบายในหลายความหมาย การให้ความหมายความผูกพันขององค์กรสำหรับนักวิชาการนั้นส่วนใหญ่มองว่าเหมือนเป็นความรับผิดชอบต่อองค์กรที่ต้องทำ (Organizational Commitment) และเป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ต้องแสดงออก (Organizational Citizenship Behavior) (Robinson et al., 2004) ซึ่งรวมถึงความหมายของความผูกพันในแง่ของการผูกมัดทั้งทางด้านอารมณ์และด้านเหตุผลที่มีต่อองค์กร (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) และเป็นความตั้งใจโดยรอบคอบของพนักงานที่มีต่องานที่ทำของพวกเขา (Frank et al, 2004)

William A. Kahn (1990) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานว่า การแสดงออกทางจิตวิทยา ถึงความพยายามของสมาชิกในองค์กรที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งความผูกพันจะแสดงออกมาทางด้านพฤติกรรม การนึกคิดและทางความรู้สึก นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานที่จะขัดเกลาระบบการของคนให้แสดงออกมาระหว่างที่ทำงาน โดยความผูกพันของพนักงานนั้นมีหลายด้านด้วยกัน ซึ่งได้แก่ ด้านความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ด้านการเรียนรู้ การคิด หรือความผูกพันที่แสดงออกมา ด้านกายภาพซึ่งพนักงานสามารถที่จะเกิดความผูกพันในด้านใดก็ได้

Richard M. Steers and Lyman W. Porter (1991) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

- 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย

มีความเชื่อว่าองค์การนี้ เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ เป็นลักษณะของบุคลากรที่เต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์การ

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น

Edward L. Gubman (1998 อ้างถึงใน สมจีน นาคพลัง, 2547:7) ให้ความหมายว่าความผูกพันของพนักงานคือ การทุ่มเทพลังกายพลังใจอย่างเต็มที่ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งพลังกาย พลังใจ จะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่า เกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์การ

Nancy P. Rothbard (2001) กล่าวถึงความผูกพันว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา โดยกล่าวถึงว่า ความผูกพันเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ความตั้งใจทำงาน (Attention) และการให้เวลากับงาน (Absorption) โดย ความตั้งใจทำงาน หมายถึง การมีความรู้สึกนึกคิดในการรับรู้ และระยะเวลาส่วนใหญ่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนในการทำงาน ในขณะที่การให้เวลากับงาน หมายถึง การทุ่มเทเวลา และความรู้สึกอย่างแรงกล้า หรือความตั้งใจทั้งหมดกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง

Wilmar B. Schaufeli (2002) ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความมุ่งมั่น ความรู้สึกนึกคิด ภาวะจิตใจที่ยึดเหนี่ยวสัมพันธ์กับงานที่ทำ คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) การอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน (Dedication) และการให้เวลากับงาน (Absorption) โดยเกิดการผูกพันกับงานนั้นๆ ซึ่งความผูกพันไม่ใช่สภาวะเพียงชั่วคราว หรือเฉพาะการณ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงกระบวนการคิดที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม และมีความต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องไม่เจาะจงเพียงแค่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง เหตุการณ์เฉพาะ ความเป็นส่วนตัว หรือ พฤติกรรมใดโดยเฉพาะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่น เปี่ยมไปด้วยพลัง และมีความสามารถในการปรับสภาพจิตใจให้มีความยืดหยุ่นในขณะปฏิบัติงาน

2) การอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน (Dedication) หมายถึง การอุทิศทุ่มเทในการทำงาน โดยรับรู้ถึงการงานในลักษณะ การทำงานหนัก (Work Hard), การใช้ระยะเวลาในการทำงานนาน (Work Long) และการพยายามหาความรู้ใหม่ๆ (Work Smart) เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงาน

3) การให้เวลากับงาน (Absorption) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เต็มไปด้วยความตั้งใจจดจ่อ และมีความสุขกับการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาในการทำงานและความยากของงานที่ทำ

Burke Inc. (2003) บริษัท ที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

### 2.1.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1) ลักษณะของงาน (Job Characteristics) มีผู้กล่าวถึงปัจจัยด้านลักษณะงานไว้หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น Richard M. Steers (1977) Richard J. Hackman and Greg R. Oldham (1980) William A. Kahn (1992) Christina Maslach, Wilmar B. Schaufelli and Michael Leiter (2001) และ Douglas R. May, Gilson, R.L. and Lynn M. Harter (2004) ว่าคุณลักษณะงานมีผลต่อความผูกพัน ดังนี้

Richard M. Steers (1977) ได้รวบรวมผลการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน แล้วนำมาสร้างกรอบความคิดเพื่อศึกษาถึงที่มา (Antecedent) หรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Outcome of Commitment) และได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ลักษณะงาน (Job Characteristics) และประสบการณ์ในงาน (Work Experience) โดยได้กล่าวถึงลักษณะงานไว้ว่าลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง

Richard J. Hackman and Greg R. Oldham (1980) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานไว้ว่า ปัจจัยคุณลักษณะของงานประกอบไปด้วย ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และผลสะท้อนกลับ โดยมีพื้นฐานทางจิตวิทยาที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่องานและความพอใจในการทำงาน

William A. Kahn (1992) ได้กล่าวถึง ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ว่ามีลักษณะหลัก 5 อย่าง และพบว่า ลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรได้แก่

1.1) ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill Variety) เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เกิดการฝึกทักษะและนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานและจะทำให้การทำงานนั้น ๆ มีคุณค่าและประสบผลสำเร็จ

1.2) การระบุลักษณะงาน (Task Identity) ต้องมีความเป็นเอกภาพและมีระดับความยากง่าย ช่วยให้สามารถสังเกตและประเมินผลงานให้ออกมาได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ โดยอาจจะทำคนเดียวหรือร่วมมือกันทำก็ได้

1.3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริโภค อาจกระตุ้นให้เห็นว่างานมีความสำคัญ มีคุณค่า

1.4) อิสรภาพในการปกครองตนเอง (Autonomy) การให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน การเลือก และการตัดสินใจปฏิบัติ การกำหนดรายการหรือตารางการทำงาน และการจัดการนั้น ๆ ได้

1.5) ผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของตัวเองว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

Christina Maslach, Wilmar B. Schaufelli and Michael Leiter (2001) กล่าวว่า ลักษณะของงานในด้าน ภาระงาน (Workload) และ สภาพการควบคุม (Control Condition) มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน รวมถึงลักษณะของงาน โดยเฉพาะผลย้อนกลับ (Feedback) และอิสรภาพในการปกครองตนเอง (Autonomy) มีผลอย่างต่อเนื่องในการหมดพลังในการทำงาน

Douglas R. May, Gilson, R.L. and Lynn M. Harter (2004) กล่าวว่า การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานที่เต็มไปด้วยความหมาย และเป็นตัวกลางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) และความผูกพันของพนักงาน

**2) การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition)** มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ตามที่ William A. Kahn (1990) และ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufelli and Michael Leiter (2001) กล่าวไว้ดังนี้

William A. Kahn (1990) ได้กล่าวว่า ความผูกพันของบุคคลมีผลทำให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องของพฤติกรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การรับรู้เกี่ยวกับผลประโยชน์ หรือผลตอบแทนที่ตนเองได้รับจากบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล

Christina Maslach, Wilmar B. Schaufelli and Michael Leiter (2001) กล่าวว่า การให้รางวัลและการยอมรับเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความผูกพัน หากองค์กรไม่มีการให้รางวัลและการยอมรับจะทำให้พนักงานหมดพลังในการทำงาน และเกิดความท้อถอย ดังนั้นการยอมรับและการให้รางวัลอย่างเหมาะสมจึงมีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร

**3) การสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างาน (Perceived Organizational and Supervisor Support )** มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ตามที่ William A. Kahn (1992) Linda Rhoades and Robert Eisenberger (2002) และ Bates, S. (2004) กล่าวไว้ดังนี้

William A. Kahn (1992) กล่าวว่า ความรู้สึกปลอดภัยจะเกิดจากการได้รับความหวังใจและการสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างาน พนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรสูงมักจะมีความผูกพันต่องานและองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาระดับล่าง เชื่อว่าการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ

Linda Rhoades and Robert Eisenberger (2002) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) จะทำให้พนักงานให้ความใส่ใจต่อความเป็นอยู่ขององค์กร และช่วยขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรสูงจะมีความผูกพันต่องานและองค์กร เมื่อพนักงานมีความเชื่อว่าองค์กรให้ความใส่ใจกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน พนักงานก็จะพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนมีต่อองค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisor Support) ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความผูกพัน เนื่องจากการขาดการสนับสนุนจากหัวหน้างานจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยล้าในการทำงาน

Bates, S. (2004) พบว่า หัวหน้างานระดับแรกถูกเชื่อว่ามีมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานและสามารถเป็นรากฐานของความไม่ผูกพันของพนักงานอีกด้วย

**4) การรับรู้ถึงความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Distribution and Procedure Justice)** ความยุติธรรมในการให้รางวัลมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความรับผิดชอบหรือข้อตกลงกับองค์กร พฤติกรรมของ



พนักงานในองค์กร การถอนตัว ลาออกจากงาน และบทบาทหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น หากพนักงานรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรมสูงหรือเป็นในเชิงบวกแล้ว จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรสูง แต่หากพนักงานรู้ว่าไม่ได้รับความยุติธรรมจะทำให้ผลการทำงาน ความพึงพอใจที่มีต่องาน และความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดน้อยลง (Kanb,1990)

**5) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพัน** ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส การศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง และระดับรายได้ (Steers ,1997)

5.1) อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นก็จะพบว่า สมาชิกองค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะอยู่ในองค์กรด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ความหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษ จำพวกเงินบำเหน็จ บำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุราชการ และการได้รับตำแหน่งที่ดีขึ้น

5.2) เพศ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าเพศชาย และพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย เพศหญิงต้องพึ่งพาอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรมากกว่าเพศชาย

5.3) ระดับการศึกษา คนที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าคนที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าเนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อองค์กรสูง และเมื่อองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของเขาได้ เขาก็จะผูกพันกับองค์กรน้อยลง

5.4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ในการทำงาน

5.5) ระดับตำแหน่ง ยังมีสถานภาพหรือระดับตำแหน่งการทำงานสูง ก็จะมีระดับความผูกพันต่องานมากขึ้น มีโอกาสบรรลุสิ่งที่ต้องการได้มากกว่า มีความเป็นอิสระ ความท้าทาย และความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ความผูกพันต่องานนั้นแตกต่างกันไปตามประเภทของงาน

5.6) ระดับรายได้ องค์กรที่มีระบบสิ่งจูงใจที่ดีมากเท่าใด ยังมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น โดยสิ่งจูงใจในองค์กร หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่างๆ (Hrebiniak and Alutto, 1973)

**6) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self Efficacy Beliefs)** ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพยายามทุ่มเทในหน้าที่และการทำงาน และยังเชื่อว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณเองมีประสิทธิภาพ ก็ยิ่งทำให้ต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น พนักงานที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน เมื่อพบงานที่ยาก จะรู้สึกว่าคุณงานเป็นสิ่งที่ท้าทาย มากกว่าเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นก็มีความมุ่งมั่นในงานที่ทำตามเป้าหมายที่ตนเอง ได้ตั้งไว้ จนในที่สุดก็จะเกิดความผูกพันกับองค์กร (Frank Pajares, 2006)

**7) การให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation)** เมื่อพนักงานบริการด้วยความเอาใจใส่ลูกค้า และบริการตามความต้องการของลูกค้าแล้วยิ่งจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้นเท่านั้น และจากมุมมองทางการตลาด (Donavan et al., 2001) พบว่าพนักงานที่มีการให้บริการที่ดี เอาใจใส่ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรมากกว่าพนักงานที่บริการไม่ดีนั้นแสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานบริการลูกค้าด้วยความประทับใจ ก็ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพอใจในตัวองค์กรด้วยนั่นเอง (Schneider and Schechter, 1991)

**8) วัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Climate)** องค์กรที่ประกอบกิจการด้านการบริการจำเป็นต้องมีการสร้างสรรค์บรรยากาศการให้บริการเพื่อการแสดงถึงคุณภาพการบริการ องค์กรต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่ตระหนักถึงการนำส่งการบริการที่มีคุณภาพ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย เนื่องจากว่า เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมก็ยิ่งทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กรเช่นกัน (เมธี ปิยะคุณ, 2546 : ออนไลน์)

### 2.1.2 ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self Efficacy Beliefs)

Albert Bandura (1989) ได้ให้คำนิยามของ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self – Efficacy) ว่า “ความสามารถที่เกิดขึ้นในที่ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ทางสังคม (Cognitive) และทักษะย่อยด้านพฤติกรรมจะต้องจัดระเบียบลงไปเพื่อหลอมรวมกับการกระทำเพื่อมุ่งหาเป้าหมายอันนับไม่ถ้วน” จากความหมายของคำนิยามนี้ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self Efficacy) คือผลลัพธ์แห่งกระบวนการการเรียนรู้ความสัมพันธ์ของสังคม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้เหล่านี้ซึ่งมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน 4 ประการคือ

1) ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) วิธีนี้เชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง เพราะเป็นประสบการณ์โดยตรง ในการที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถตนเอง จำเป็นที่จะต้องฝึกให้มีทักษะเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จได้พร้อมๆกับการที่ทำให้รับรู้ว่ามีความสามารถจะกระทำเช่นนั้น

ซึ่งพนักงานที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถ จะไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2) การใช้ตัวแบบ (Modeling) การที่พนักงานได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน และได้รับผลที่พึงพอใจ ก็จะทำให้พนักงานที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่าเขาจะสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ถ้าเขาพยายามจริงและไม่ท้อถอย

3) การใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) การใช้คำพูดชักจูงนั้นไม่ค่อยจะได้ผลนักในการที่จะทำให้คนเราสามารถที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งถ้าจะให้ได้ผลควรใช้ร่วมกับการทำให้บุคคลมีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งจะต้องค่อยๆ สร้างความสามารถให้บุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไปและทำให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอนพร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกันก็ย่อมจะได้ผลดี ในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถตนเอง

4) การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของพนักงานที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ในทางลบ บุคคลที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ทางลบ เช่น การถูกตำหนิ ซึ่งจะทำให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด นำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนต่ำลงก็จะทำให้บุคคลไม่สามารถแสดงออกได้ แต่ถ้าบุคคลสามารถลดหรือระงับการถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้ จะทำให้การรับรู้ความสามารถของตนดีขึ้น อันจะทำให้การแสดงออกถึงความสามารถดีขึ้น

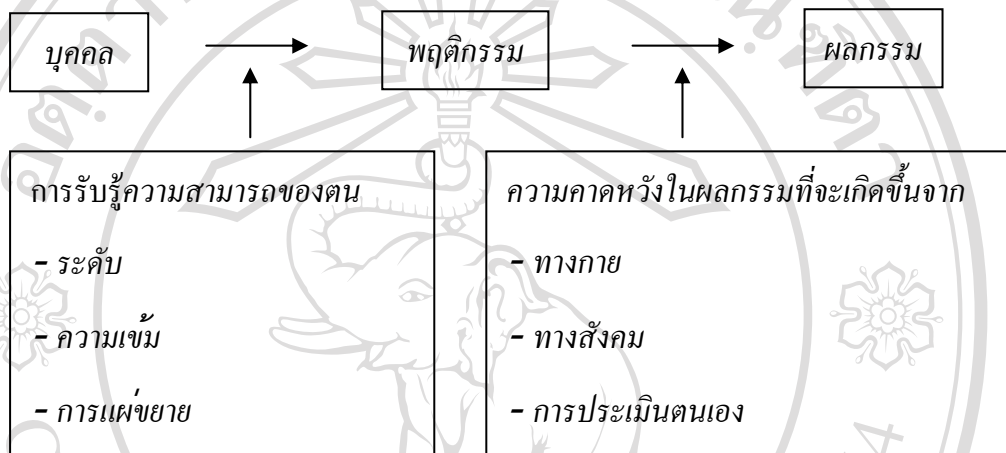
Albert Bandura (1977) กล่าวว่า ความสามารถของคนเรานั้นไม่คงที่ แต่หากยึดหยุ่นตามสภาพการณ์ ดังนั้นสิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออก จึงขึ้นอยู่กับการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาพการณ์นั้นๆ แบนดูรา กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น มีผลต่อการกระทำของคน บุคคล 2 คนอาจมีความสามารถไม่ต่างกัน แต่อาจแสดงออกในคุณภาพงานที่แตกต่างกันได้ ส่วนในคนคนเดียวก็เช่นกัน ถ้าการรับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน ก็อาจแสดงพฤติกรรมออกมาได้แตกต่างกันเช่นกัน นั่นคือถ้าเรามีการรับรู้ว่าคุณมีความสามารถ เราก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา คนที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถจะมีความอดทนสูง อดสาเห ไม่ท้อถอย และจะประสบความสำเร็จในที่สุด (Evans, 1989) การรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นการตัดสินใจความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำงานได้ในระดับใด ในขณะที่ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการกระทำที่เกิดขึ้นนั้น เป็นการตัดสินใจว่าผลของการกระทำใดจะเกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าว

การที่บุคคลจะตัดสินใจกระทำพฤติกรรมในสภาพการณ์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ปัจจัยด้วยกัน คือการรับรู้ความสามารถของตน (Self Efficacy) ซึ่งเป็นความเชื่อของแต่ละคนเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะกระทำแล้วนำไปสู่ความสำเร็จในสภาพการณ์นั้น ๆ และอีกปัจจัย คือ



ความคาดหวังในผลการกระทำที่จะเกิดขึ้น (Outcome Expectancy) เป็นการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ในความเป็นไปได้ของผลที่ตามมาจากพฤติกรรมซึ่งเกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (Bandura, 1977) โดยจะแสดงให้เห็นได้จากภาพดังนี้

**ภาพที่ 1** แสดงความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนและความคาดหวังในผลการกระทำที่จะเกิดขึ้น



ที่มา : Albert Bandura. **3-self Self efficacy Self regulation and Self care.**

[online]<http://www.bsr.s.wu.ac.h/health/doc/knowledge/drwilliam.pdf> (15 มิถุนายน 2551)

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ความสามารถของตนจะออกมาในลักษณะที่เป็นระดับ ความเข้ม และการแผ่ขยายของความสามารถ ส่วนความคาดหวังในผลการกระทำที่เกิดขึ้นเกิดจากทางกายภาพ ทางสังคม และจากการประเมินตนเอง

ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวังในผลการกระทำที่จะเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจการกระทำ

ความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้น

	ต่ำ	สูง
การรับรู้ความสามารถของตน	สูง	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ
	ต่ำ	มีแนวโน้มที่จะทำแน่นอน
	สูง	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ
	ต่ำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำแน่นอน
	สูง	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ

ที่มา : Albert Bandura. 3-self Self efficacy Self regulation and Self care.

[online]http://www.bsrswu.ac.h/health/doc/knowledge/drwilliam.pdf (15 มิถุนายน 2551)

ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวังในผลในการกระทำที่จะเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมของบุคคล

ภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวังในผลการกระทำที่จะเกิดขึ้นต่อพฤติกรรมและความรู้สึก

ความคาดหวังในผลกรรมที่จะเกิดขึ้น

	ทางลบ	ทางบวก
การรับรู้ความสามารถของตน	ทางบวก	ปฏิบัติไม่พอใจ
	ทางลบ	ต้องการทำกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จ
	สูง	มีความมั่นใจ มีความพึงพอใจ
	ต่ำ	ลดคุณค่าของตนเอง หดท้อใจ

ที่มา : Albert Bandura. 3-self Self efficacy Self regulation and Self care.

[online]http://www.bsrswu.ac.h/health/doc/knowledge/drwilliam.pdf (15 มิถุนายน 2551)

ภาพที่ 3 แสดงผลจากความคาดหวังและการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความสามารถของตนและความคาดหวังในผลการกระทำที่จะเกิดขึ้นมีผลต่อภาวะพฤติกรรมและความรู้สึก

### 2.1.3 ปัจจัยด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation)

Marie William and Juan I. Sanchez (1998) ให้คำจำกัดความของการให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation) ว่าเป็นการจัดการความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการใช้บริการซ้ำในที่สุด เพราะพนักงานที่เอาใจใส่ดูแลลูกค้าจะพยายามอย่างหนักที่จะหาความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ลูกค้าจะค่อยๆ ถูกโน้มน้าวและจะค้นหาการบริการเดิม ในโอกาสต่อไป ซึ่งพบว่า การรับรู้การปฏิบัติต่อลูกค้าของพนักงานมีอิทธิพลในทางบวกบนความพึงพอใจของลูกค้าต่อตัวพนักงานนั้นๆ นั่นคือเมื่อพนักงานให้บริการอย่างเต็มใจจนเป็นที่พอใจของลูกค้า ลูกค้าก็พอใจในตัวพนักงานนั้นๆนั่นเอง

ความสัมพันธ์ระหว่าง การให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation) และความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เมื่อตัวพนักงานมีการให้บริการลูกค้าด้วยใจ มีการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ พอใจในการบริการของพนักงานแล้วยังอาจทำให้ลูกค้าพึงพอใจในตัวของบริษัทด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ตัวพนักงานเองมีความภูมิใจในการให้บริการของตนเอง จึงเกิดความประทับใจทั้งสองฝ่ายจนทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อบริษัท และเกิดเป็นความผูกพันในที่สุด และยังมี การให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation) สูงยิ่งส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) สูงตามไปด้วย

Benjamin Schneider and Daniel Schechter (1991) แนะนำว่า พนักงานบางคน อาจจะให้บริการด้วยความสมัครใจและเต็มใจมากกว่าพนักงานคนอื่น ยิ่งกว่านั้น Benjamin Schneider and David E. Bowen (1995) ยืนยันว่าเมื่อบริษัทมีการให้บริการที่น่าพึงพอใจ ลูกค้าก็จะยิ่งพอใจในตัวพนักงาน ซึ่งบนพื้นฐานของความคิดนี้ Benjamin Schneider and David E. Bowen (1995) ได้เสนอว่า ยิ่งพนักงานบริการด้วยความเอาใจใส่ลูกค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้า ยิ่งจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น หลักฐานที่จะนำมาประกอบ ความสัมพันธ์เหล่านี้ Jame H. Reynierse and John B. Harker (1992) ใช้ Selling Orientation Customer Orientation (SOCO) ในการวัดความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างระดับของความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการของพนักงานที่ถูกวัดโดยพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้าที่ตามมา โดย SOCO scale จะวัดปัจจัย 4 ด้าน คือ

- 1) การตามใจลูกค้า (Pamper) ทำให้ลูกค้ารู้สึกพิเศษเป็นคนสำคัญกับบริษัท
- 2) การอ่านใจลูกค้า (Read) โดยการดูลักษณะท่าทางที่แสดงออก การฟังอย่างตั้งใจ
- 3) การส่งมอบบริการ (Deliver) คือ การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความอ่อนโยน

- 4) การสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal Relationship) คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานและลูกค้า ให้สนิทกันมากขึ้น

#### 2.1.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Climate)

วัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Climate) หมายถึง การรับรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ขบวนการทำงาน พฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งตอบแทน การสนับสนุน และความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะดูแลเอาใจใส่การให้บริการแก่ลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ (Schneider and Colleagues, 1998:151) ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการนั้น การบริการจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติตัวของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความประทับใจ องค์กรและพนักงานจึงต้องมีการปรับปรุงในรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการใหม่ในการให้บริการ (New Process) อยู่เสมอ เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง ก็จะส่งผลให้มีความภูมิใจในการมีส่วนร่วม ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (เมธี ปิยะคุณ, 2546 : ออนไลน์)

วัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Climate) คือ การประยุกต์ใช้ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับบรรยากาศภายในองค์กร โดยเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงไปถึงการแบ่งปันการรับรู้ของลูกค้าซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร (Johnson J. Wiley, 1996) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า การบรรยายและอธิบายสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สมาชิกขององค์กรมีการประสานการรับรู้บรรยากาศในการทำงานในกลุ่มขนาดเล็ก (Micro Perceptions) เกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่นำมาซึ่งบรรยากาศแห่งการรับรู้ที่ยิ่งใหญ่ (Macro Perceptions) ที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การบริการที่เป็นเลิศเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรและส่งผลดีแก่การสร้างบรรยากาศการบริการ

องค์กรที่ประกอบกิจการด้านการบริการจำเป็นต้องมีการสร้างสรรค์บรรยากาศการให้บริการเพื่อการแสดงถึงคุณภาพการบริการ ซึ่งหมายถึงเป็นการรักษาลูกค้าไว้ องค์กรต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่ตระหนักถึงการนำส่งการบริการที่มีคุณภาพ คุณภาพการบริการทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นๆและจะส่งผลพฤติกรรมการให้บริการของแต่ละบุคคลภายในองค์กร

วัฒนธรรมการให้บริการสามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือวัดวัฒนธรรมการให้บริการที่พัฒนาขึ้นโดยใช้ Likert Scale 7 ระดับ (7=เห็นด้วยอย่างยิ่ง; 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ประเด็นที่จะวัดประกอบด้วย 5 รายการดังนี้ โดย (Schneider et al., 2000)

1. ฝ่ายบริหารขององค์กรจะสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดแปลกใหม่ในการพัฒนาการบริการแก่ลูกค้า



2. ฝ่ายบริหารขององค์กรตั้งมาตรฐานการให้บริการลูกค้า
3. ฝ่ายบริหารขององค์กรมีการอภิปรายกับพนักงานเป็นประจำถึงเป้าหมายของผลงานด้านการบริการ
4. ฝ่ายบริหารขององค์กรจัดให้พนักงานที่มีงานแตกต่างกันมาทำงานร่วมกันในการบริการลูกค้า
5. พนักงานใหม่จะถูกอบรมโดยฝ่ายบริหารขององค์กรในเรื่องการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

## 2.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท.) มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตั้งอยู่ที่ อาคารสำนักงานใหญ่ ปณท. ถนนแจ้งวัฒนะ จากนโยบายรัฐบาลที่ต้องการแปรสภาพรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เทียบเท่าภาคเอกชน ซึ่ง กสท. เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่ต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวโดยปฏิรูปภาพลักษณ์ใหม่ โดยเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2546 คณะรัฐมนตรีมีมติให้แปรสภาพ กสท. ตามแผนแม่บทพัฒนากิจการ โทรคมนาคม และพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 แยกกิจการเป็น 2 บริษัท คือ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ซึ่งจดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท.) ได้มีการปรับปรุงบริการและการให้บริการไปรษณีย์แก่ประชาชนทั่วไปและพัฒนาการให้บริการเชิงธุรกิจเพื่อให้ ปณท. ก้าวไกล ทันสมัย ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและเอื้อประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างต่อเนื่องตลอดไป

### 2.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในธุรกิจไปรษณีย์ โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพบริการที่เป็นมาตรฐานสากล และเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นผู้ให้บริการรับส่งข่าวสาร สิ่งของ บริการการเงินและบริการตัวแทนที่มีเครือข่ายกว้างขวางและเชื่อถือได้มากที่สุด

### 2.2.2 ภารกิจ (Mission)

1. ให้บริการไปรษณีย์และบริการการเงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารและการดำเนินธุรกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ

2. ขยายขอบเขตของบริการไปสู่กลุ่มลูกค้าที่กว้างขวางขึ้น เพื่อวางรากฐานให้สามารถดำเนินกิจการต่อเนื่องต่อไปในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นได้อย่างมั่นคงและสามารถนำเครือข่ายไปรษณีย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. แสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกับธุรกิจไปรษณีย์เพื่อขยายขอบเขตการให้บริการไปสู่บริการในลักษณะหรือรูปแบบใหม่ๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ และสร้างศักยภาพในการพัฒนากิจการไปสู่สถานะที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน

4. พัฒนาระบบการให้บริการและระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงาน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดภาระค่าใช้จ่ายในการให้บริการและการบริหารงานรวมทั้งเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้อย่างทัดเทียม

### 2.2.3 วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ
2. เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรทุกระดับ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
3. เพื่อวางรากฐานการพัฒนาองค์กรในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการแข่งขันได้อย่างมั่นคง โดยพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และทำงานในรูปแบบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

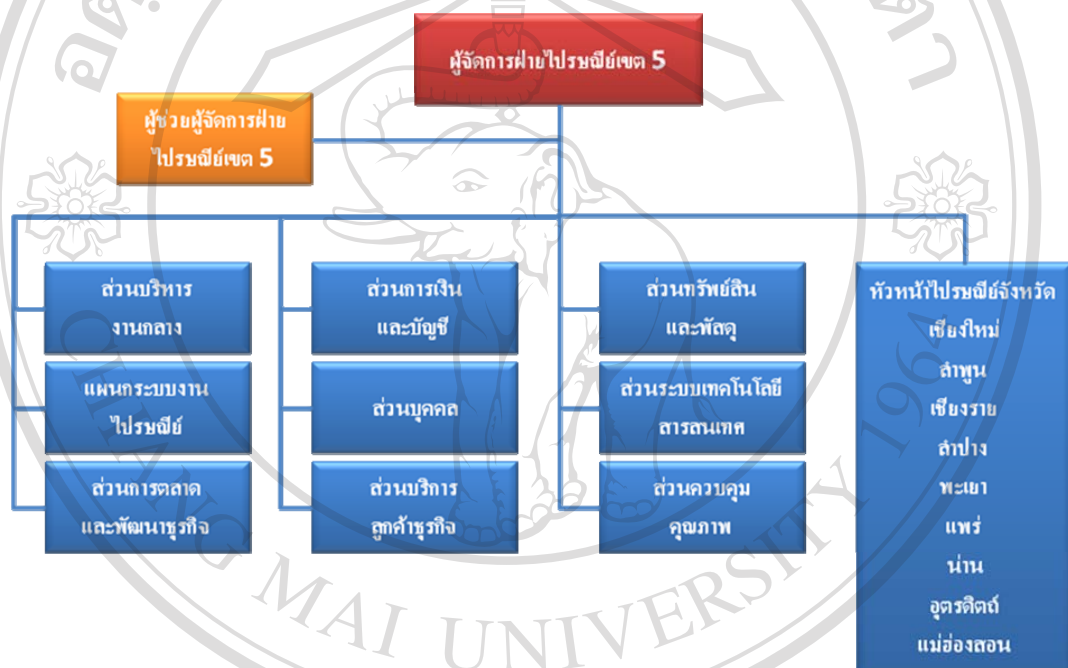
### 2.2.4 นโยบาย (Policies)

1. ด้านการให้บริการ ให้บริการไปรษณีย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่อง ที่มีคุณภาพดี รวดเร็ว ตรงเวลา ในอัตราค่าบริการเหมาะสม
2. ด้านการตลาด มุ่งเน้นการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกระดับ
3. ด้านการเงินและการลงทุน ดำเนินการให้พึ่งตนเองได้ในด้านการเงินและสามารถลงทุนขยายงานต่อไปในอนาคต
4. ด้านบุคลากร บริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้มีสวัสดิการด้านต่างๆอย่างเหมาะสม
5. ด้านการบริหารและการจัดการ พัฒนาการบริหารจัดการให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ

### 2.2.5 ฝ่ายงานของสำนักงานไปรษณีย์เขต 5

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นสายงานต่างๆ โดยในสายงานปฏิบัติการภูมิภาคได้แบ่งออกเป็นเขตต่างๆ 10 เขตด้วยกัน สำหรับภาคเหนือตอนบนนั้นขึ้นตรงกับสายงานปฏิบัติการภูมิภาคเขต 5 ซึ่งประกอบไปด้วย 9 จังหวัดหลักได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน เชียงราย ลำปาง พะเยา แพร่ น่าน อุตรดิตถ์ และแม่ฮ่องสอน

ภาพที่ 4 โครงสร้างองค์กรสำนักงานเขตไปรษณีย์เขต 5



ที่มา: (Intranet) <http://www.prisanee.com/hrm/organize/org5.asp> (25 มกราคม 2551)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สำนักงานไปรษณีย์เขต 5 แบ่งงานตามสายงาน โดยการบริหารจัดการจะถูกควบคุมโดยหัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ในแต่ละจังหวัด มีการจัดสรรนโยบายให้เหมาะสมตามแต่ละท้องถิ่น ซึ่งเขตภาคเหนือ คือ ผู้จัดการฝ่ายไปรษณีย์เขต 5 และมีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายไปรษณีย์เขต 5 ช่วยควบคุมงานในแต่ละส่วนงาน ได้แก่

1. ส่วนบริหารงานกลาง
2. ส่วนการเงินและบัญชี
3. ส่วนบุคคล

4. ส่วนทรัพย์สินและพัสดุ
5. แผนระบบงานไปรษณีย์
6. ส่วนการตลาดและพัฒนาธุรกิจ
7. ส่วนบริการลูกค้าธุรกิจ
8. ส่วนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. ส่วนควบคุมคุณภาพ

และมีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายไปรษณีย์เขต 5 ช่วยควบคุมในแต่ละจังหวัด โดยที่แต่ละจังหวัดจะมีหัวหน้าไปรษณีย์จังหวัดควบคุมทั้ง 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง อุตรดิตถ์ แพร่ น่าน พะเยา เชียงราย และแม่ฮ่องสอน (ไทยแลนด์โพสต์, 2551 : ออนไลน์)

### 2.3 ทบทวนวรรณกรรม

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” ทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

รุจิ อุษศิลป์ศักดิ์ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และคุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และสร้างพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน โดยเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร และระดับเงินเดือนที่ได้รับ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ในด้านของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และในเรื่องของตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวม คือ คุณภาพชีวิต



ในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 85

เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร” ซึ่งศึกษาโดยใช้ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดย เมื่อพิจารณาจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาผลการศึกษาด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และผลการศึกษาด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Mustafa Kokuncu , Ronald J.Burke and Lisa Fiksenbaum (2006) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรด้านงานของผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้หญิงในธนาคารประเทศตุรกี โดยทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะในการทำงาน ปฏิบัติงาน เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความรู้สึก ความเป็นอยู่ที่ดี และผลที่ตามมาของความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้านงาน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บตัวอย่างจากผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้หญิงในธนาคารขนาดใหญ่ในตุรกี จำนวน 286 คน โดยแบบสอบถามได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน, ด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน และด้านการใช้เวลากับการงาน ผลการศึกษาพบว่า ค่าความเชื่อมั่นด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 ด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และด้านการใช้เวลากับการงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 โดยประสบการณ์ในการทำงาน, การให้รางวัลและการจดจำ สามารถพยากรณ์ปัจจัยทั้ง 3 ด้านได้ ส่วนปัจจัยด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ด้านงานได้ ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ในด้านความรู้สึกและการเป็นอยู่ที่ดีได้ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ยังมีปัจจัยด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน และด้านการใช้เวลากับการงานสูงจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานสูงไปด้วย ยิ่งปัจจัยด้านการอุทิศ

ตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงานสูงเท่าไร การตั้งใจที่จะลาออกจะน้อยลงเท่านั้น อีกทั้งปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความผูกพันในทุกๆด้าน ลักษณะการทำงานมีผลต่อความผูกพันด้านค่าความเชื่อมั่นด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ส่วนประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อความผูกพันทั้ง 3 ด้าน

Bagja Basikin (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรด้านงานในเรื่องความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) การอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน (Dedication) และการให้เวลากับงาน(Absorption) ของครูสอนภาษาอังกฤษระดับมัธยมต้นในประเทศอินโดนีเซีย โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 152 คน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามของ Utrecht Work Engagement Scale (UWES 9 ; Schauteli et al,2002) ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันเป็นตัวชี้วัด และบ่งชี้ถึงความสำเร็จ โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวม ( $\alpha$ ) 0.91 ค่าความเชื่อมั่นด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีค่าความเชื่อมั่น 0.76 ด้านการอุทิศตัวเองในการทำงานมีค่าความเชื่อมั่น 0.83 และการให้เวลากับงานมีค่าความเชื่อมั่น 0.79 นอกจากนี้ยังพบว่าในภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์กรสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 5.04 โดยที่ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 4.99 ปัจจัยด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงานมีค่าเฉลี่ย 5.44 และปัจจัยด้านการให้เวลากับงานมีค่าเฉลี่ย 4.71 และพบว่าปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่องานในด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน และด้านการให้เวลากับการงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05