

การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง
(กรณีศึกษา เภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

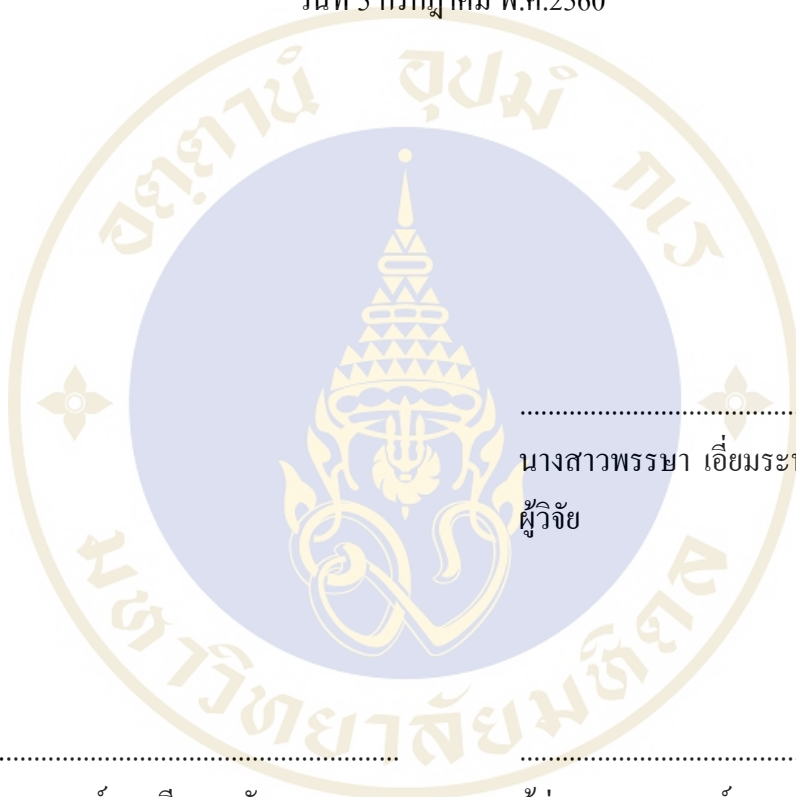
เรื่อง

การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
(กรณีศึกษา เภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ.2560



นางสาวพรรษา เอี่ยมระหงษ์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑลดี สระฐานัน,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ศิริสุข รักษ์ถิ่น,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผศ.มลฤดี สระภู่น อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำในการจัดทำและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และเพิ่มเติมรายละเอียดให้งานวิจัยสมบูรณ์ถูกต้องและสำเร็จลุล่วงด้วยดี คณะผู้วิจัยจึงขอกราบขอพระคุณเป็นอย่างสูง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณดร.คณิน อานันทนนะสุวงศ์ ที่ได้กรุณาชี้แนะข้อผิดพลาดในการวิจัย ทำให้ข้าพเจ้าสามารถสรุปผลการวิจัยได้อย่างราบรื่น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเภสัชกรคลินิก หน่วยงานเภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง ที่ได้ให้ข้อมูลที่สำคัญ และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และส่งกลับผู้วิจัยได้ทั้งหมด รวมถึงผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนอื่นๆ ทุกท่าน

ท้ายที่สุด ขอกราบขอขอบพระคุณบุพการี ที่ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด และตลอดจนสมาชิกในครอบครัวที่ให้อกำลังใจเสมอมา และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังการให้การทำวิจัยครั้งนี้จนประสบความสำเร็จนี้

พรรษา เอี่ยมระหงษ์

การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง (กรณีศึกษา
เภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง)

STUDY OF PERFORMANCE MANAGEMENT OF CLINICAL PHARMACY (CASE STUDY:
CLINICAL PHARMACY, A GOVERNMENT HOSPITAL)

พรรษา เอี่ยมระหงษ์ 5850291

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
มฤดี สระฐาน, Ph.D., ศิริสุข รัชย์ถิ่น, Ph.D.

บทคัดย่อ

เนื่องด้วยระบบบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลทำให้องค์กร
สามารถดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพอยู่กับองค์กร ไปนานๆ ซึ่งการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน ศึกษาปัจจัยทางด้านการ
บริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาในส่วนของ
แบบสอบถาม และนำเสนอแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก
ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง วิธีการศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง
โรงพยาบาลละ 4 ราย โดยเลือกจากโรงพยาบาลรัฐบาลอย่างละ 2 แห่ง และโรงพยาบาลเอกชนอย่างละ 2 แห่ง
รวมทั้งหมด 16 คน โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาพัฒนาแบบสอบถามและทำการรวบรวมข้อมูลจาก
การตอบแบบสอบถามของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง จำนวนละ 54 คน ผลการศึกษาพบว่า
การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด การให้รางวัล และปัจจัยด้านภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบที่มีผลเชิงบวกต่อความผูกพัน
ของพนักงานต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการประเมินผลปฏิบัติงานที่มีผลเชิงลบต่อความผูกพันของ
พนักงานต่องานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าน้ำหนัก Beta Coefficient มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.727 และ
พบว่า ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบซึ่งมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญและ
มีค่าน้ำหนัก Beta Coefficient เท่ากับ 3.666 ซึ่งมากกว่าการประเมินผลปฏิบัติงานซึ่งมีผลเชิงลบต่อความผูกพัน
ของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ : การบริหารผลการปฏิบัติงาน/ ความผูกพันของพนักงาน/ เภสัชกร/ เภสัชกรคลินิก/ องค์กร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Benefits)	4
1.4 คำถามการวิจัย	4
1.5 สมมติฐานของการวิจัย (Hypothesis)	4
1.6 ขอบเขตของการวิจัย (Scope)	5
1.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	6
1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย (Definition)	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	8
2.1.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	8
2.1.2 โมเดลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	10
2.1.3 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	13
2.1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	14
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร	16
2.2.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงาน	16
2.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน (ต่องาน/ต่อองค์กร)	18
2.2.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	18
2.2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน	19
2.3 แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงานในองค์กร	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	31
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
3.1.1 กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์	31
3.1.2 กลุ่มประชากรที่ทำแบบสอบถาม	31
3.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	32
3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	32
3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	32
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	33
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
3.4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	33
3.4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	35
3.5 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	37
3.6 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
3.6.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	40
3.6.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	40
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.7.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	41
3.7.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	41
3.8 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	42
3.8.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	42
3.8.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	42
3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล	42
3.9.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	42
3.9.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	42

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.10 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	43
	3.10.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	43
	3.10.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	43
บทที่ 4	ผลการวิจัย	45
	4.1 การนำเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	45
	4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	49
	4.3 การวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างที่แท้จริง (Construct Validity) ด้วยเทคนิค Factor Analysis และการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ Cronbach's Alpha	55
	4.4 การวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)	65
	4.5 การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยการวิเคราะห์ ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	68
	4.6 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามใน ส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาล รัฐบาลแห่งหนึ่ง	71
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	78
	5.1 สรุปผลการวิจัย	79
	5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	79
	5.1.2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	79
	5.2 อภิปรายผลการวิจัย	79
	5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย	86
	5.4 ข้อเสนอแนะของการวิจัย	86
	5.4.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้	86
	5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	89
	5.4.3 ข้อเสนอแนะทางการบริหาร	89

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	91
ภาคผนวก	97
ภาคผนวก ก เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย	98
ภาคผนวก ข แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย	104
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก	113
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถาม	127
ประวัติผู้วิจัย	135



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
3.1	แสดงจำนวนตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์	34
3.2	แสดงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในแบบสอบถาม	37
3.3	แสดงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในแบบสอบถามแบบรายข้อคำถามจากผู้ให้สัมภาษณ์	38
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	45
4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	47
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม	47
4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของผู้ตอบแบบสอบถาม	48
4.7	แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Set goal)	49
4.8	แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)	49
4.9	แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผล (Evaluation)	50
4.10	แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การให้รางวัล (Reward & Recognition)	51

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.11 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนา สายอาชีพ	51
4.12 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นทางด้านอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ	52
4.13 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นทางด้านอื่น เรื่อง ทักษะของหัวหน้า	53
4.14 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่องาน	53
4.15 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	54
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็น ในเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านอื่น และปัจจัยทางด้าน ความผูกพันของพนักงานทั้งต่องานและต่อองค์กร	54
4.17 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	56
4.18 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ	57
4.19 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน	58
4.20 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การให้รางวัล	59
4.21 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.22 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/ รับผิดชอบ	61
4.23 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านอื่น เรื่อง ทักษะของหัวหน้า	62
4.24 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านความผูกพัน ของพนักงาน (Employee Engagement: EE) เรื่อง ความผูกพันต่องาน	63
4.25 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านความผูกพัน ของพนักงาน (Employee Engagement: EE) เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร	64
4.26 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)	64
4.27 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (X1-X7) และตัวแปรตาม (Y1-Y2)	65
4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) กรณีตัวแปรตาม ด้านความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)	68
4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) กรณีตัวแปรตาม ด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)	70
4.30 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่องการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ในส่วนความคิดเห็น ต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยแสดง เป็นความถี่ ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค)	72
4.31 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ ในส่วน ความคิดเห็นต่อ การปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาล รัฐบาล แห่งหนึ่ง โดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (มีรายละเอียดเพิ่มเติม ที่ภาคผนวก ค)	72
4.32 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน ในส่วน ความคิดเห็น ต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาล แห่งหนึ่ง โดยแสดงเป็นความถี่ ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติม ที่ภาคผนวก ค)	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.33 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้รางวัลและให้การยอมรับ ในส่วน ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค)	75
4.34 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ ใน ส่วน ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาล แห่งหนึ่งโดยแสดง เป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติม ที่ภาคผนวก ค)	76
5.1 แสดงสรุปผลทดสอบสมมติฐานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการจัดการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่องาน	80
5.2 แสดงสรุปผลทดสอบสมมติฐานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการจัดการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	80
5.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม	81
5.4 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระในทิศทางเชิงบวกกับตัวแปรตาม	82

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	6
2.1 วงจรของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	11
2.2 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	12
2.3 แสดงกระบวนการบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance process)	13
2.4 Basic Expectancy Model	15



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

เนื่องด้วยปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่างๆ ทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือการแข่งขันทางธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจข้ามชาติเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันสูงขึ้น ทำให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง มีการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีมากขึ้น ส่งผลกระทบบให้แต่ละองค์กรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงาน (Performance demand) (เวชยานนท์, 2559) ดังนั้นการจัดการความรู้และการพัฒนางานขององค์กร จึงเป็นความท้าทายที่องค์กรในปัจจุบันต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหนึ่งในสิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องคำนึงถึง คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เพราะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพสูงและสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นแรงผลักดันสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร (โส, 2558)

ทรัพยากรมนุษย์ หรือ ทรัพยากรบุคคล จัดเป็นทรัพยากรที่มีค่าสำหรับงานทุกองค์กร เป็นส่วนในการผลักดันทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าคงที่ หรือถดถอยลง ถึงแม้ว่าปัจจัย (สิ่งแวดล้อม) ภายนอกจะเปลี่ยนแปลงไป เช่น ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ/เครื่องมือ (Machine/Materials) อาจมีและหมดไป หรือมีแล้วเสื่อมคุณภาพ แต่ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จะไม่เปลี่ยน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีผลประกอบการเพิ่มขึ้น (Pfeffer, 1994)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการบริหารองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากทำให้เกิดความแตกต่างในสินค้าและบริการ (วุฒิมานพ, 2555) ตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาในองค์กร การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์กรจนกระทั่งออกจากองค์กรไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Noe และคณะ (2003) Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2003) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก

การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งทั้งหมดนี้ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยระบบการให้ผลตอบแทนที่ไม่มีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยแรกๆที่ทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงาน หรือทำให้องค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่ ก่อให้เกิดการพัฒนา หรือผลการดำเนินการขององค์กรต่ำกว่าที่ควรจะเป็น (อุดมอักษร, 2550 และ จิรันทร, 2549) (จิรันทร, สิงห์ไพบุลย์พร, โลหะนวกุล, และ ตรีรัตน์ไพบุลย์, 2549; อุดมอักษร, 2550) และจากการศึกษาของ Krstevska (2010) พบว่า องค์กรควรมุ่งความสนใจไปที่คนมากที่สุด เพราะคนมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้สนับสนุนการจัดการทุนด้านอื่นขององค์กร และเพิ่มคุณค่าให้กับทุนอื่นๆ ได้

เภสัชกรเป็นวิชาชีพที่มีการปฏิบัติงานในหลากหลายสาขาวิชาชีพในสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน เช่น อุตสาหกรรมการผลิตยา ตลาดยา ร้านยา โรงพยาบาล เป็นต้น โดยมีเภสัชกรอยู่ทั้งในส่วนภาครัฐบาลและภาคเอกชน เภสัชกรในโรงพยาบาลก็นับเป็นบุคลากรที่สำคัญในการระบบบริการสุขภาพของประเทศโดยมีการแบ่งหน้าที่การทำงานของเภสัชกร เป็นดังต่อไปนี้ งานบริการเวชภัณฑ์และวิชาการ (ผู้ช่วยนอกและผู้ช่วยใน) งานผลิตยา งานบริการเวชภัณฑ์ และงานบริการเภสัชกรรมคลินิก เนื่องด้วยงานเภสัชกรรมอยู่ในสายสนับสนุนขององค์กร ทำให้ยังขาดความก้าวหน้าในสายงาน ปัญหาภาระงานแต่ละงานไม่เท่าเทียมกัน และไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานจริง ไม่มีผลตอบแทนการทำงานที่จูงใจ โดยเฉพาะ โรงพยาบาล ทำให้มีเภสัชกรลาออกมากขึ้น (อุดมอักษร, 2550) และจากการศึกษาของ นาวิกกรม (2525) พบว่าสาเหตุหลักๆ สองประการที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออกจากองค์กร คือ การที่บุคลากรในระดับปฏิบัติการซึ่งไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแต่อย่างใด ไม่ได้ได้รับความพึงพอใจในเรื่องอัตราค่าจ้างและสวัสดิการจากองค์กร และอีกประการหนึ่งคือ เรื่องการวางแผน หรือการกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการโยกย้ายงาน โดยประกอบกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีอัตราการแข่งขันของธุรกิจ โรงพยาบาลมากขึ้น ทำให้องค์กรรัฐบาลเกิดการสูญเสียบุคลากรขององค์กรไป

ใน 2 ปี 2555-2557 พบว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงของกำลังคนในงานเภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งกำลังมีแนวโน้มลาออกเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับเภสัชกรทั้งหมดพบว่า มีจำนวนลาออก 35 คน คิดเป็น ร้อยละ 18 (หน่วยงานเภสัชกรรมคลินิก คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง. (2560, 14 มีนาคม). เรื่อง สถิติคนลาออกประจำปี 2012-2014.) มีผลทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรใหม่เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี และเมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออกนอกเหนือจากปัญหาสุขภาพตนเองหรือครอบครัว ความไม่สะดวกในการเดินทาง ก็พบว่าสาเหตุที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มี ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น ซึ่งผลกระทบที่ตามมาทำให้ต้องจ้างบุคลากรเพิ่มขึ้น สำหรับทางฝ่ายเภสัชกรรมก็จำเป็นต้องรับบุคลากรใหม่ทุกปี และต้องมีการจัดอบรมเภสัชกรใหม่ และฝึกเพื่อให้สามารถ

ทำงานเฉพาะทางได้ ซึ่งก็ต้องใช้ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา รวมถึงค่าเสียโอกาส ซึ่งหากผู้บริหารยังไม่สังเกตเห็นถึงประเด็นสำคัญนี้ ก็จะมีอัตราการลาออกของบุคลากร และมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มขึ้น เช่น การจัดสรรทรัพยากรบุคคลใหม่ การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ การเรียนรู้งาน ศึกษางานพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เป็นต้น สำหรับค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น หากบุคลากรเป็นผู้ที่ลูกค้าพึงพอใจ ก็ย่อมมีผลต่อความภักดีของลูกค้าในอนาคต ด้วยความไม่สมดุลนี้ ส่วนหนึ่งมาจากระบบบริหารผลปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการขาดความผูกพันของพนักงานในองค์กร

ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) เป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจในปัจจุบัน การที่พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่อยากทำงานและไม่รักองค์กร ย่อมมีผลทำให้เกิดการสูญเสียต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออก และพฤติกรรมการลาออก โดยเฉพาะความผูกพันด้านความรู้สึกจะมีความสัมพันธ์มาก (Allen & Meyer, 1990) (Saks, 2006) ซึ่งย่อมมีผลทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความไม่พึงพอใจ และลาออก (Eskildsen & Nussler, 2000) รวมทั้งสูญเสียค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เป็นต้น

เนื่องจากปัจจุบันยังไม่มีการศึกษากระบวนการผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก และการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันของพนักงานของโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของงานบริการเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง โดยคาดหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานให้หน่วยงานดีขึ้น และช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่องาน และองค์กร และให้อยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกในโรงพยาบาล
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Benefits)

1. ทราบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของงานเภสัชกรรมคลินิกโรงพยาบาล
2. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
3. สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และลดปัญหาเภสัชกรลาออก)

1.4 คำถามการวิจัย

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลและเอกชนมีกระบวนการ หรือขั้นตอนอย่างไร
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก ในโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชน มีจุดแข็ง หรือข้อด้อย/อุปสรรค/ปัญหาอย่างไร (สำหรับในส่วนนี้ ผู้วิจัยศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนาแบบสอบถาม)
3. ปัจจัยด้านใดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

1.5 สมมติฐานของการวิจัย (Hypothesis)

การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด การให้ผลสะท้อนกลับ การประเมินผลปฏิบัติงาน การให้รางวัล การฝึกอบรมและพัฒนาสายวิชาชีพ การะงานที่ทำ/รับผิดชอบ และทักษะของหัวหน้า อาจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในเชิงบวก มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 1 การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัดส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่องาน

สมมติฐานที่ 2 การให้ผลสะท้อนกลับส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่องาน

สมมติฐานที่ 3 การประเมินผลปฏิบัติงานส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่องาน

สมมติฐานที่ 4 การให้รางวัลส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่องาน

สมมติฐานที่ 5 การฝึกอบรมส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่องาน

สมมติฐานที่ 6 ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงาน
 ต่องาน

สมมติฐานที่ 7 ทักษะของหัวหน้าส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่องาน

สมมติฐานที่ 8 การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัดส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงาน
 ต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 9 การให้ผลสะท้อนกลับส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่อ
 องค์กร

สมมติฐานที่ 10 การประเมินผลปฏิบัติงานส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงาน
 ต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 11 การให้รางวัลส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 12 การฝึกอบรมส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

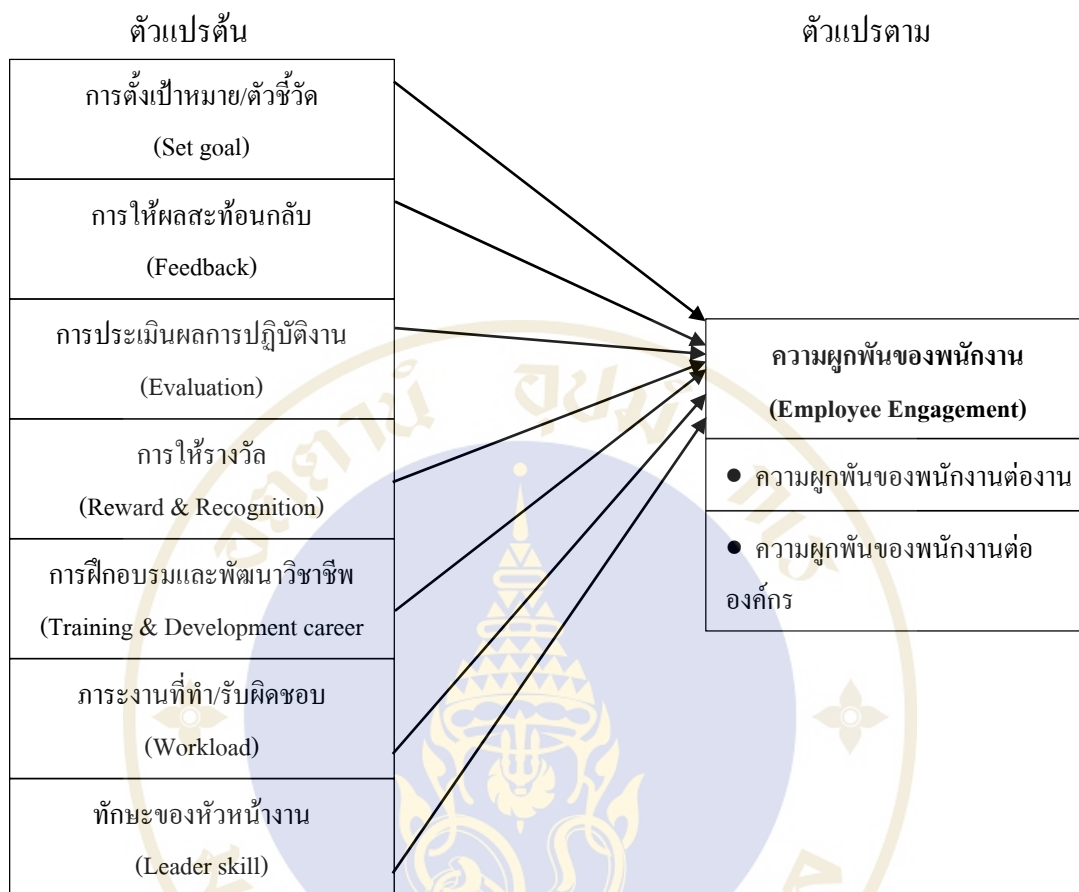
สมมติฐานที่ 13 ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงาน
 ต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 14 ทักษะของหัวหน้าส่งผลในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

1.6 ขอบเขตของการวิจัย (Scope)

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกในโรงพยาบาล
 รัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยศึกษาในกลุ่มเภสัชกรคลินิกระดับปฏิบัติงานทั้งหมดที่ยังมีสถานภาพเป็นพนักงาน
 ขององค์กร ซึ่งพนักงานดังกล่าว มีจำนวน 54 คน (ไม่รวมตำแหน่งหัวหน้า 1 คน และพนักงานระดับ
 ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มสัมภาษณ์ 2 คน)

1.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย (Definition)

- เภสัชกร (Pharmacist) หมายถึง แพทย์ปรุงยา ผู้ที่ได้รับใบอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบโรคศิลปะสาขาเภสัชกรรม (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน)
- งานเภสัชกรรมคลินิก (Clinical pharmacy) หมายถึง เป็นกลุ่มวิชาที่ว่าด้วยเรื่องการใช้ยา และศึกษาผลข้างเคียงจากการใช้ยาซึ่งรายละเอียดของวิชาดังต่อไปนี้ (จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/เภสัชกรรมคลินิก>)
 - กระบวนการแปรสภาพยาในร่างกายขั้นสูง
 - เภสัชบำบัดขั้นสูง
 - การตรวจติดตามปฏิกิริยาไม่พึงประสงค์จากการใช้ยา

- การให้คำปรึกษาทางเภสัชกรรม
- ยาใหม่และแนวคิดใหม่
- การประเมินค่าใช้จ่ายของยาทางคลินิก
- ชีวเภสัชกรรมและเภสัชจลนศาสตร์ขั้นสูง
- การตรวจติดตามระดับยาในร่างกาย
- ระบบเภสัชสนเทศทางคลินิก
- การออกแบบการวิจัยทางคลินิก
- ระบบการกระจายยาในโรงพยาบาล
- การเตรียมและการจ่ายเภสัชภัณฑ์โดยวิธีปราศจากเชื้อแบบพิเศษ

3. เภสัชกรคลินิก (Clinical pharmacist) หมายถึง เภสัชกรที่มีหน้าที่ดูแลเรื่องการใช้ยาผู้ป่วยในแต่ละหอผู้ป่วยของโรงพยาบาล หรือ งานบริการทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพที่เภสัชกรมีหน้าที่ดูแลผู้ป่วยในเรื่องการใช้ยาที่เหมาะสม ช่วยดูแลเรื่องสุขภาพ และป้องกันโรคของผู้ป่วย (จาก <http://www.accp.com/docs/about/ClinicalPharmacyDefined.pdf>.)

4. องค์กร หรือองค์การ (Organization) หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน ในบางกรณี องค์กร หมายความว่า รวมถึงองค์การด้วย (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน) หรือบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (เลาหวิเชียร, 2543)

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) คือ กระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเป็นระบบโดยการพัฒนาทั้งทางด้านบุคคล และด้านทีม ซึ่งจะได้รับการผลที่ดี เราก็ควรเข้าใจและจัดการกับผลปฏิบัติงานภายในข้อตกลงของเป้าหมาย มาตรฐาน และสมรรถนะที่ต้องการและมีวางแผนไว้ร่วมกัน (Armstrong, 2009)

6. ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) หมายถึง การที่พนักงานมีความตั้งใจทุ่มเทพลังกาย พลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำให้แต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเองและดึงเอาความสามารถของตนเองพร้อมนำมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ (รักษาติ, 2550)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง” ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ที่นำมากำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพัน
- 2.3 แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาความสามารถของพนักงานทั้งทางด้านบุคคล และด้านทีม โดยจะได้รับผลที่ดี บุคลากรในองค์กรก็ควรเข้าใจและจัดการกับผลปฏิบัติงานภายในข้อตกลงของเป้าหมาย มาตรฐาน และสมรรถนะที่ต้องการและมีวางแผนไว้ร่วมกัน (Armstrong, 2009) สอดคล้องกับการศึกษาของ Briscoe & Claus, 2008 การบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่องค์กรตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน มอบหมายและประเมินการทำงาน ให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) กำหนดการฝึกอบรม และพัฒนาความต้องการและมีการให้รางวัล เพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือการจัดการผลการปฏิบัติงาน คือ กลยุทธ์และการบูรณาการวิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยการเพิ่มสมรรถนะของคนซึ่งอยู่ในองค์กรนั้นด้วยการพัฒนาความสามารถของทีม และปัจเจกบุคคล (Armstrong and Baron, 1998 อ้างถึงใน เวชยานนท์, 2559)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง นอกจากนี้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และเกิดผลสัมฤทธิ์ (ทอง, 2556) โดยขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวังในรอบการประเมินนั้นๆ โดยสามารถปรับเปลี่ยนตามปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานได้ตามความจำเป็น
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย และยังทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาคือข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ในระหว่างการปฏิบัติงานและให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก และวัดผลตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด
4. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนางาน (Train & Development)
5. การนำผลที่ได้จากการประเมิน ไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Reward)

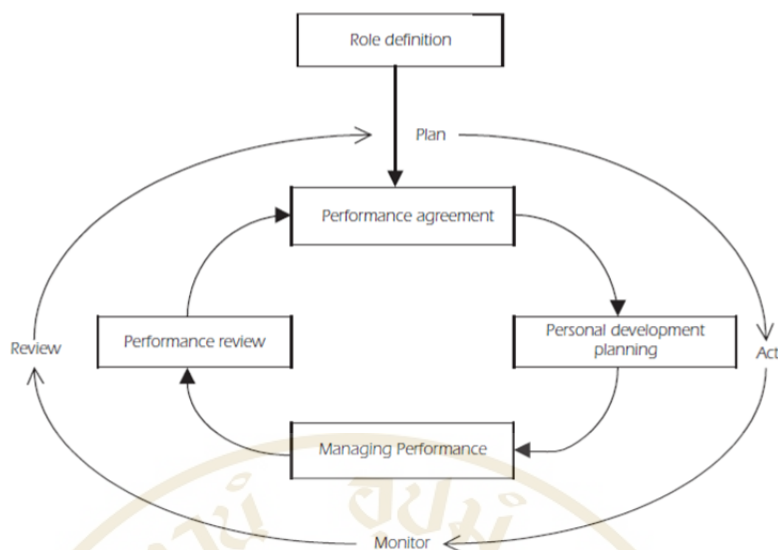
การบริหารผลการปฏิบัติงาน ยังเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้หัวหน้าเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพนักงาน และทำงานร่วมกัน ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะมุ่งเน้นไปที่การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต โดยเป็นหัวหน้าจะแสดงผลการปฏิบัติงานและบอกสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องพัฒนา (Armstrong & Baron, 2000)

โดยสรุป จะพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดและ พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจำแนก เป็น 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1.การตั้งเป้าหมาย 2.การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) 3.การประเมินผล การปฏิบัติงาน 4.ระบบให้รางวัล และ 5.การพัฒนาระดับบุคคล ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ ดี มีส่วนสำคัญในการเกิดประสิทธิผลขององค์กร (Gruman & Saks, 2011) และยังมีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กร โดยจากการศึกษาของ Armstrong, 2009 กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย ย่อมสร้างความมุ่งมั่นผูกพันต่อเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม มีผลทำให้เพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันเพิ่มขึ้น (Griffin & Moorhead, 2011)

2.1.2 โมเดลของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาของ Armstrong & Baron, 2000 แบ่งวงจรของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ภาพที่ 2.1) โดยเริ่มต้น ดังนี้

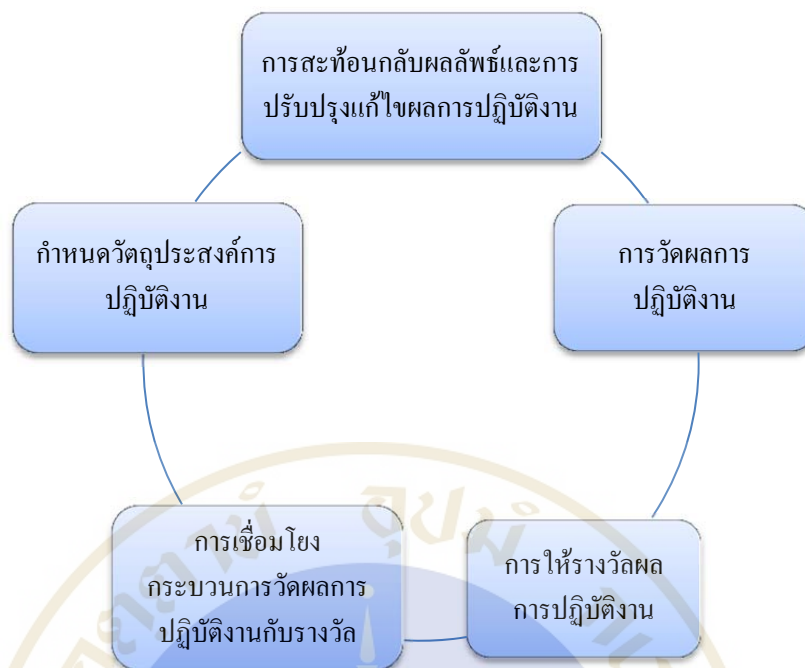
1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ (Role definition) ตามความสามารถที่ต้องการ
2. ปฏิบัติงานตามที่ได้ตกลงไว้ในสัญญา (Performance agreement) โดยคาดหวังไว้ตาม รูปแบบของวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล การวัดผลปฏิบัติงาน และความสามารถที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ เป็นเสมือนการวางแผนการปฏิบัติงาน
3. แผนพัฒนาแต่ละบุคคล (Personal development planning) จะถูกวางแผนงานเพื่อให้ บุคลากรตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ เพิ่มระดับความสามารถ และ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนที่เฉพาะทาง เป็นเสมือนการวางแผนการปฏิบัติงาน
4. การจัดการผลปฏิบัติงานตลอดทั้งปี (Managing performance) เป็นขั้นตอนที่ต้อง จัดการตามข้อตกลงของการปฏิบัติงานและวางแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล โดยประเมินงาน วันต่อวันและกิจกรรมเรียนรู้ของพนักงาน รวมทั้งขั้นตอนอย่างต่อเนื่องถึงการให้ผลสะท้อนกลับใน เรื่องผลการปฏิบัติงาน การทบทวนความคืบหน้าของพนักงาน การทำให้วัตถุประสงค์ทำให้ทันสมัย และการจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
5. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) ซึ่งเป็นกระบวนการประเมิน อย่างเป็นทางการ ขณะทบทวนแต่ละรอบของการทำงานที่เกิดขึ้น ทั้งในแง่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ความคืบหน้า และปัญหาของการปฏิบัติงาน โดยพื้นฐานเป็นการวางแผนพัฒนาบุคลากรและให้คะแนน ผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.1 วงจรของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในการจัดการผลการปฏิบัติงานจากการศึกษาของ (เวชยานนท์, 2559) จะมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ด้วยกัน 5 ขั้นตอน ดังนี้ (ภาพที่ 2.2)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงาน ในการจัดการผลการปฏิบัติงานต้องเริ่มมาจากการกำหนดเป้าประสงค์ในระดับองค์กรก่อน และแปลงเป้าประสงค์ลงมาถึงระดับพนักงาน
2. การสะท้อนกลับผลลัพธ์และการปรับปรุงแก้ไข โดยการสะท้อนกลับ (Feedback) ผลการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลช่วยให้พนักงานสามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานได้รับการจูงใจในการปรับปรุงผลงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน จะวัดผลการปฏิบัติงานได้ โดยการวัดมีทั้งในเชิงปริมาณ และการวัดเชิงคุณภาพ
4. การให้รางวัลผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะเชื่อมโยงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานกับรางวัลที่พนักงานได้รับ ซึ่งรางวัลแบ่งออกเป็น รางวัลภายใน เช่น ความรู้สึกที่ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลภายนอก เช่น เงินรางวัล ค่าตอบแทนต่างๆ
5. การเชื่อมโยงในกระบวนการ การจัดการผลปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ต้องมีการเชื่อมโยงภายในระบบ หรือหาวิธีให้ระบบทำงาน มีหลักดังนี้ การเชื่อมโยงความพยายามกับการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทฤษฎีความคาดหวังจะเสนอว่า ถ้าระบบส่งเสริม ให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง คนก็จะเกิดความมั่นใจในการปรับพฤติกรรม เพื่อส่งผลในการวัด และการเชื่อมโยงการวัดผลการปฏิบัติงานกับรางวัล โดยทฤษฎีความคาดหวังใช้กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเชื่อมโยงการรับรู้ของพนักงานระหว่างการจัดการผลการปฏิบัติงานกับรางวัล



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่ง Performance process (Pulakos, 2004) ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ ดังรูปที่ 2.3

1. Performance planning มีการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยตั้งเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร
2. Ongoing feedback มีการให้ผลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง
3. Employee input พนักงานปฏิบัติตามเป้าหมาย
4. Performance evaluation มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
5. Performance review มีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน พิจารณาให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้จริง หรือมีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะ/สมรรถนะในการทำงาน



ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance process)

เนื่องจากโมเดลของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีหลากหลายขั้นตอนขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของนักวิชาการ แต่โดยทั่วไปก็จะต้องมีขั้นตอนการประเมินผลปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ขาดไม่ได้ในการบริหารผลปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวในการพัฒนาบุคลากร (Dessler, 2011)

2.1.3 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สุทธา และ สัจฉกร (2548) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ ดังนี้

- ความสำคัญของพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนที่ต้องปรับปรุง และส่วนที่อยู่ในระดับดีที่ควรเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องาน หรือต้ององค์กรมากน้อยเพียงใด และควรหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้ปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานจะเป็นทฤษฎีจิตวิทยาสังคมที่พูดถึงแนวคิดที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงาน โดยมี 4 ทฤษฎี (เวชยานนท์, 2559)

2.1.4.1 ทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981) คือการที่องค์กรมีการกำหนดเป้าประสงค์จะมีผลจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานสูง และลักษณะของเป้าประสงค์ที่จะจูงใจพนักงานจะต้องมีดังนี้

- มีลักษณะเฉพาะ (Specific)
- มีลักษณะของความต้องการ (Demanding) และมีโอกาสที่จะทำได้

(Attainable)

- ควรมีข้อมูลย้อนกลับ
- ควรได้รับการยอมรับจากพนักงาน

2.1.4.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ (Vroom, 1964) คือ ความพึงพอใจ คุณค่าเป็นสาเหตุที่ปัจเจกบุคคลปรับพฤติกรรมไปในทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ และทำให้พนักงานสามารถดำเนินการไปตามเป้าหมายที่กำหนด และทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีผลิตภาพ (Productivity) สูง และได้กำหนดองค์ประกอบของทฤษฎีนี้คือ

- ความคาดหวัง (Expectancy) การประเมินความคาดหวังของบุคคล
- เครื่องมือ (Instrumentality) การรับรู้ว่าคุณค่าจะนำไปสู่การได้รางวัล
- คุณค่า (Valence) การประเมินเกี่ยวกับความพึงพอใจ

Vroom (1964) และ Lunenburg (2011) ได้อธิบายถึงแรงจูงใจ (Motivation) ที่จะทำให้คนทำงาน โดยอธิบายว่าแรงจูงใจเป็นผลมาจากตัวแปรที่สำคัญสามประการ ได้แก่ ความคาดหวัง (Expectancy) เครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่า Valence โดยตัวแปรทั้งสามตัวมีความสัมพันธ์กันตามสมการดังนี้

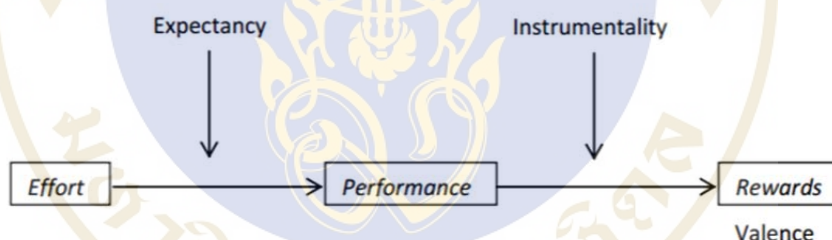
$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม (Effort) กับศักยภาพ (Performance) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าหากคนนั้นเชื่อว่า การใส่ความพยายามลงไปในงานนั้นจะทำให้เขามีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ คนนั้นก็จะยอมทำงานนั้น หากพบว่าคนนั้น ไม่ยอมทำงาน ก็อาจต้องการให้ Expectancy มีค่าสูงจะต้องเพิ่มศักยภาพให้กับคนนั้น

อาจโดยการใช้วิธี Training หรือ Coaching เพิ่มความมั่นใจให้กับคนนั้น โดยการสนับสนุนจากผู้นำ และตั้งเป้าหมาย ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

เครื่องมือ (Instrumentality) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการบรรลุเป้าหมาย กับผลที่จะได้รับการบรรลุเป้าหมายนั้น ผลที่จะได้รับในที่นี้อาจมาในรูปของรางวัล เป็นเงินหรือ สิ่งของ หรืออาจเป็นความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง ก็แล้วแต่ ซึ่งปัจจัยที่จะมีผลต่อ Instrumentality คือ ความมั่นใจว่าเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วจะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความมั่นใจในตัวผู้นำ ว่ามีความยุติธรรมและเชื่อถือได้ และความมั่นใจนี้จะเพิ่มมากขึ้นหากองค์กรมี ระบบการประเมินผลที่ชัดเจน และมีการประกาศเป็นนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

คุณค่า (Valence) คือ คุณค่าของผลลัพธ์ที่จะได้รับที่มีต่อคนที่เราต้องการ จูงใจ อาจมีค่าเป็น -1 , 0 , 1 ก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่า ผลลัพธ์นั้นเป็นที่ต้องการของคนนั้นหรือไม่ ผลลัพธ์ที่ เป็นที่ต้องการจะมีค่า Valence = +1 หมายความว่าโดยภาพรวมจะทำให้คนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน แต่ หากคนรู้สึกเฉยๆ ต่อผลลัพธ์นั้น (valence = 0) ก็จะทำให้แรงจูงใจที่จะทำงานกลายเป็น 0 และหาก คนไม่ยอมได้รับผลลัพธ์นั้นเลยจนต้องพยายามที่จะไม่ได้รับผลลัพธ์ (valence = -1) ก็จะทำให้แรงจูงใจ กลายเป็นติดลบ หรือแปลว่าคนจะพยายามทำในสิ่งที่ตรงข้ามเพื่อให้ตัวเองไม่ได้ต้องได้รับผลลัพธ์นั้น



ภาพที่ 2.4 Basic Expectancy Model

ที่มา: Lunenburg, 2011

2.1.4.3 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ (Adams, 1963) ได้ ตั้งข้อพึงระวังในการให้ค่าตอบแทนไว้ว่า พนักงานมักจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับกับภาระงาน ทักษะ ประสบการณ์ และความพยายามที่ใช้ในการทำงานของตนเองกับคนอื่นๆ ในองค์กร และใน บางครั้งพนักงานก็จะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับกับค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในตำแหน่ง หรือทำหน้าที่คล้ายของตนเอง

2.1.4.4 ทฤษฎี “AMO Theory” ของ (Boxall & Purcell, 2011) ได้อธิบาย ถึงแนวทางในการสร้างความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ไว้โดยการนำเสนอ ดึงสมการ

$$P = f(A, M, O)$$

โดย

P หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

f หมายถึง ฟังก์ชัน หรือสัญลักษณ์ที่แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนที่ขึ้นอยู่กับจำนวนอื่นๆ ภายในฟังก์ชัน

A หมายถึง ความสามารถ (Ability)

M หมายถึง แรงจูงใจ (Motivation)

O หมายถึง โอกาส (Opportunity)

ตามทฤษฎี AMO อธิบายไว้ว่า ระบบการบริหารคนที่ดีจะต้องเปิดโอกาส และต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ เพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นถ้าองค์กรต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าและมากกว่าองค์กรอื่นๆ ก็ต้องจ่ายสูงกว่าและต้องให้โอกาสบุคลากรได้แสดงศักยภาพด้วยเช่นกัน

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

2.2.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)

ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) หรือความยึดมั่นผูกพันในงานหรือความทุ่มเทใจ มีการให้คำนิยามคล้ายๆ กับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004)

แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานเริ่มต้นโดย (Kahn, 1990) ซึ่ง Kahn ให้คำนิยามว่า ความผูกพันของพนักงาน มาจากการควบคุมพนักงานขององค์กรด้วยบทบาทของงาน พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านกาย (Physical) การรู้คิด (Cognitive) และอารมณ์ (Emotional) และใช้พลังมุ่งตรงไปยังเป้าหมายขององค์กร

ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นรูปแบบที่ตรงกันข้ามกับความเบื่อหน่ายในงาน (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) โดยความยึดมั่นผูกพันในงานถูกอธิบายเป็นลักษณะของความมีพลังใจในการทำงาน (Energy) การมีส่วนร่วม (Involvement) และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficacy) ซึ่ง

ตรงกันข้ามกับความเบื่อหน่ายในงาน (Burnout) ที่มีลักษณะของการเหนื่อย อ่อนล้า (Exhaustism) การปลีกตัวจากสังคม (Cynicism) และการทำงานอย่างไม่มีประสิทธิผล (Inefficacy)

สอดคล้องกับการศึกษาของ (Rothbard, 2001) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นเรื่องทางด้านจิตใจ โดยมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความตั้งใจ (Attention) เป็นความรู้คิดและแบ่งเวลาให้กับการคิดเรื่องงานและความจดจ่อใส่ใจ (Adsorption) เป็นการหมกมุ่นอยู่กับ บทบาทของงานและมุ่งความสนใจไปที่บทบาทนั้นๆ

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ (May, Gilson, & Harter, 2004) ที่ให้คำนิยามว่าความยึดมั่นผูกพันในงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบทางกาย (Physical component) เป็นการใช้พลังงานในการทำงาน องค์ประกอบทางอารมณ์ (Emotional component) เป็นการใส่ใจจิตใจให้กับงาน และองค์ประกอบทางการรู้คิด (Cognitive component) เป็นการจดจ่ออยู่กับงาน

ในขณะที่ (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002) และ (Schaufeli & Bakker, 2003) ได้เสนอนิยามความยึดมั่นผูกพันในงานหมายถึง สภาวะทางจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึงการมีพลังในการทำงานและยึดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะที่ทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค 2) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) หมายถึงความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึงความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอนตัวออกจากงาน เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

รัชชาติ (2550) ให้คำจำกัดความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ว่าหมายถึง การที่พนักงานมีความตั้งใจทุ่มเทพลังงาน พลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำให้แต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเองและดึงเอาความสามารถของตนเองพร้อมนำมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

โดยสรุป พนักงานที่มีความผูกพันหรือมีความยึดมั่นผูกพันในงาน จะมีความตั้งใจและพลังในการปฏิบัติงานสูง มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ทั้งกาย ปัญญา และจิตใจ นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Allen & Meyer (1990) ยังมีแนวคิดที่ว่า พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกสูงจะทำงานหนักและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่ำกว่า และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร

2.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน (ต่องาน/ต่อองค์กร)

การศึกษาด้านปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ในปัจจุบันมีหลากหลายแนวความคิด ดังได้กล่าวไว้ดังนี้

จากการศึกษาของ Kahn (1990) พบว่า มี 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ได้แก่ การจัดงานให้มีความหมาย (Meaningfulness) ความมั่นคงในงาน (Safety) และการใช้ประโยชน์ (Available) โดยปัจจัยที่มีผลทางบวกกับการจัดงานให้มีความหมาย คือ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) และการสอดคล้องกันระหว่างพนักงานกับบทบาทของงาน (Role fit) ส่วนเรื่องความมั่นคงในงานพบว่าปัจจัยที่มีผลทางบวกคือ การให้รางวัลกับพนักงาน (Rewarding co-worker) และการสนับสนุนจากหัวหน้า (Supportive supervisor relation) และปัจจัยที่มีผลทางลบคือ Adherence to co-worker norm และ Self-consciousness สภาวะสุดท้าย คือเรื่องการใช้ประโยชน์ พบว่าปัจจัยที่มีผลทางบวก คือ การมีทรัพยากรที่เพียงพอ (resource available)

จากการศึกษาของ Maslach et al. (2001) อธิบายว่า โมเดลเรื่องความผูกพันของพนักงาน มาจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเบื่อกับงาน โดยการเบื่อกับงานมีผลทำลายความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสรุปได้ 6 ปัจจัยของการทำงานที่มีผลกับการเบื่อกับงานและความผูกพันในงาน ได้แก่ ภาระงาน (Workload) การควบคุมในการทำงาน (Control) การให้รางวัลและการยอมรับในงาน (Reward & Recognition) การเข้าสังคมและการยอมรับจากสังคม (Community & Social support) ความยุติธรรม (Perceived fairness) และคุณค่าของงาน (Value)

ทั้งสองการศึกษาของ Kahn (1990) และ Maslach et al. (2001) ยังไม่ได้อธิบายว่าทำไมแต่ละบุคคลถึงจะตอบสนองต่อแต่ละสภาวะที่ระดับความผูกพันที่ต่างกัน ซึ่งประเด็นตรงนี้อธิบายได้จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม หรือ Social exchange theory (SET)

2.2.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรในประเด็นต่อไปนี้ (เทพวรรณ, 2554)

- ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออก ลาออกและการเปลี่ยนงาน (Turnover) ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออก และการเปลี่ยนงานก็จะต่ำ
- ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งในการทำนายแรงจูงใจในการเข้างานของพนักงาน และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- ความผูกพันต่อองค์กรช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

- ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น ความสามารถในการรักษาพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจของลูกจ้าง และสร้างผลกำไรที่เพิ่มขึ้น (Zutshi & Sohal, 2004) นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังเป็นตัววัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถและความสำเร็จขององค์กร (Attridge, 2009)

2.2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน

2.2.4.1 Kahn's Model of employee engagement

จากงานวิจัยของ Kahn (1990) พบว่าความผูกพันของพนักงาน มาจากการควบคุมพนักงานขององค์กรด้วยบทบาทของงาน โดยพบว่ามี 3 ภาวะทางจิตใจที่สัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การจัดงานให้มีความหมาย (Meaningfulness) ความมั่นคงในงาน (Safety) และการใช้ประโยชน์ (Available) ซึ่งก็คือปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน

2.2.4.2 Maslach et al.'s burnout-antithesis approach

จากงานวิจัยของ Maslach et al. (2001) ได้เริ่มศึกษาแนวความคิดการเหนื่อยหน่าย/เบื่อหน่ายในงาน พวกเขาเสนอว่า สิ่งที่ขัดแย้งกับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งก็คือ ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ตามทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ความผูกพันของพนักงาน คือความรู้สึกด้านบวกของพนักงานที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นอยากทำงาน การอุทิศตนเองเพื่องาน และการจดจ่อเอาใจใส่กับงาน (Schaufeli et al., 2002) ทฤษฎีนี้ก็ตรงกันข้าม ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดความไม่สมดุลระหว่างคนทำงานและ 6 ปัจจัย ของการทำงานที่มีผลกับการเบื่องานและความผูกพันในงาน (Maslach et al., 2001) ได้แก่ ภาระงาน (Workload) การควบคุมในการทำงาน (Control) การให้รางวัลและการยอมรับในงาน (Reward & Recognition) การเข้าสังคมและการยอมรับจากสังคม (Community & Social support) ความยุติธรรม (Perceived fairness) และคุณค่าของงาน (Value)

2.2.4.3 Saks's multidimensional approach

จากการศึกษาของ Saks (2006) ได้เสนออีกหนึ่งแนวทางสร้างความผูกพันของพนักงานที่มองได้หลายมิติ โดยทฤษฎีของเขาสร้างจากความเชื่อที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรถูกพัฒนามาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) Saks ให้คำนิยามความผูกพันของพนักงานว่าเป็นสิ่งที่มีองค์ประกอบที่จำเพาะ ในเรื่องการรับรู้ อารมณ์ พฤติกรรม ที่มีผลต่อบทบาทความรับผิดชอบของงาน หรือการปฏิบัติงานในแต่ละบุคคล โดยในแต่ละองค์ประกอบ เช่น การรับรู้ มาจากการศึกษาของ Kahn (1990) และ Maslach et al. (2001) อารมณ์ มาจากการศึกษาของ Harter Schmidt, & Hayes (2002) และ Kahn (1990) และพฤติกรรม มาจากการศึกษาของ Harter et al.

(2002) และ Maslach et al. (2001) โดยมีการแบ่งออกเป็น 2 บทบาทหลัก ได้แก่ ความผูกพันต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีผลให้พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานของตนเองและรับรู้บทบาทในฐานะการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Saks (2006) พบว่า มีปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานและสามารถทำนายความผูกพันของพนักงาน มีดังนี้ โดยพบว่าตัวแปรด้านลักษณะงาน (Job characteristic) และความสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) มีผลทำให้ความผูกพันในงานสูงกว่าความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับความยุติธรรมในการตัดสินใจและการสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังพบว่าทั้งความผูกพันต่องานและต่อองค์กรเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational commitment) และความตั้งใจในการลาออก (Intention to quit) รวมทั้งพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) โดยตรง

2.2.4.4 Job demand-resources model ความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน

จากการศึกษาของ Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli (2003) และ Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) พบว่า ความต้องการงาน-ปัจจัยเอื้อต่อการทำงานเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความผูกพันในงาน ซึ่งการศึกษาโดยใช้ Job Demands and Resources Model ใช้ในงานวิจัยมากกว่าการใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดอื่นๆ (Hakanen & Roodt, 2010 อ้างใน ยอดระฆัง, 2554) ซึ่งจากการศึกษาของ Demerouti et al. (2001) ได้นำเสนอแบบจำลองที่อธิบายถึงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความเครียด ความเหนื่อยล้า และความผูกพันในงาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ปัจจัยแรกคือ ความต้องการของงาน เช่น ลักษณะของงานหรือเงื่อนไขในการทำงานที่องค์กรมอบหมายให้รับผิดชอบ เช่น ภาระงาน และปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานต้องใช้ความอดทนพยายามสูงทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย ส่วนปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งองค์กรสนับสนุนให้แก่บุคลากรเพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายลดแรงกดดันทั้งทางร่างกาย และจิตใจ

จากการศึกษาวิจัยที่ใช้แบบจำลองดังกล่าวมาเป็นกรอบการวิจัย เช่น การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงานกับความเหนื่อยล้าและความผูกพันในงาน (Schaufeli & Bakker (2004 อ้างใน ยอดระฆัง, 2554) พบว่าการได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน และการสอนงานของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน และในการศึกษาของ Bakker, Demerouti &

Schaufeli (2005 อ้างใน ยอดระฆัง, 2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความเหนื่อยล้าในงานและความผูกพันในงาน พบว่า ปริมาณงานและการมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในงาน

2.2.4.5 Social exchange theory (SET) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

จากการศึกษาของ Blau (1964) กล่าวว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange Theory) ซึ่งทั้งสองประเภทเป็นการแลกเปลี่ยนที่คล้ายกัน แต่ส่วนที่ทำให้เกิดความคาดหวังเรื่องผลตอบแทนบางอย่างในอนาคต ตัวอย่างเช่น พนักงานมีความคาดหวังว่าเขาควรจะได้รับความตอบแทนที่ลงทุนไปในการแลกเปลี่ยนนั้น การแลกเปลี่ยนทางสังคมจะไม่ได้จำเพาะเจาะจงถึงลักษณะของผลตอบแทน และไม่ได้มีการคำนวณผลของการแลกเปลี่ยนที่แน่นอนเหมือนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ

จากการศึกษาของ (Homans, 1958) กล่าวว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เป็นการแลกเปลี่ยนที่มีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ กิจกรรม (activities) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (interaction) และความรู้สึกของบุคคลในกิจกรรมต่างๆ ที่ทำระหว่างกัน (sentiments) หลักการพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม คือ ความสัมพันธ์ในเรื่องของความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีกฎของการแลกเปลี่ยนที่แน่นอน (Cropanzano & Mitchell, 2005) กฎระเบียบดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเพื่อให้การดำเนินการของฝ่ายหนึ่งนำไปสู่การตอบสนองหรือการกระทำโดยบุคคลอื่นๆ ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลได้รับทรัพยากรทางเศรษฐกิจและทางสังคม-ทางอารมณ์จากองค์กรของพวกเขา พวกเขาจะรู้สึกและตอบสนองออกไปเสมือนอาศัยความไว้วางใจระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ (Robinson et al., 2004) ซึ่งอธิบายว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกนำมาใช้ในองค์กร เรื่องความผูกพันของพนักงานเป็นความสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Two-way relationship)

โดยสรุปการแลกเปลี่ยนทางสังคมนำมาใช้ในงานวิจัยด้านองค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับความเข้าใจในบทบาทขององค์กรที่มีการสร้างความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานที่จะช่วยเหลือองค์กร และแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการให้ประโยชน์ หรือการแสดงไมตรีจิตจะได้รับการตอบแทนในอนาคต เพื่อส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาวต่อไป

2.2.4.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก (Two-Factor Theory of Herzberg)

Herzberg, Mausner, & Snyderman (1967) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน โดยพบว่าปัญหาว่า ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี การให้ค่าแรงต่ำทำให้คนงาน

ไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็ไม่ได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น ดังนั้นเงินไม่ใช่สิ่งจูงใจสูงสุด จะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตาม

ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivation factors) และ ปัจจัยการบำรุงรักษา หรือปัจจัยสุขอนามัย (Maintenance/ Hygiene factors) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน กล่าวคือ การที่บุคคลพอใจในการทำงาน ไม่ได้แปลว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานส่งผลให้พนักงานไม่ค่อยคิดจะลาออกจากงานหรือไม่ค่อยมีความคิดจะหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อการมุ่งมั่นทำงานเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน จะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีด้วยจะนำมาซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ประการ คือ ตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของผูปฏิบัติงาน ดังนี้ Frederick Herzberg (1959 อ้างอิงใน กุล และ ญา, 2558)

- ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivation factors) ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพอใจ ถือเป็นปัจจัยภายใน แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ ก็ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

1. ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน

2. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Recognition) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ

3. ลักษณะงานที่น่าสนใจ (Work itself) คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขา มีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา

5. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า (Advancement) คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขา มีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา

6. การเจริญเติบโต (Possibility of growth) คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

- ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา หรือปัจจัยสุขอนามัย (Maintenance/ Hygiene factors) ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาพนักงานไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้ พนักงานจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) คือ พนักงานรู้สึกว่าย้ายจัดการมีการสื่อสารที่ดียิ่งกัพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล
2. การนิเทศงาน (Quality of supervision) คือ พนักงานรู้สึกว่ายู้บริหารงานตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. สภาพการทำงาน (Work condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงการที่พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ท่ทำ
4. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relations with supervisors) คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา
5. ค่าตอบแทนการทำงาน (Pay) คือ พนักงานรู้สึกว่าย่เงินไขค่าตอบแทนการทำงาน มีความเหมาะสม
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer relation) คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal life) คือ พนักงานรู้สึกว่าย่งานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
8. ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (Relation with subordinates) คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
9. สถานภาพ (Status) คือ พนักงานรู้สึกว่าย่งานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี
10. ความมั่นคงในงาน (Job security) คือพนักงานมีความรู้สึกม่ั่นคงปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความม่ั่นคง

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากร ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน จัดองค์ประกอบด้านการกระตุ้นเกี่ยวกับงาน เช่น การกระจายงาน การมอบงานให้รับผิดชอบมากขึ้น การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันในงาน ส่วนปัจจัยด้านการบำรุงรักษาก็ควรต้องให้ความสนใจ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กร ให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน และลาออกจากงาน

2.3 แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงานในองค์กร

Armstrong & Baron (2000) ได้เสนอแนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ต้องเกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic fit)
2. ให้มองคนเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่งที่ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่มของคนให้ออกกำลังกาย
3. ระบบการให้รางวัลจะต้องให้ความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
4. มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ เพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

Gruman & Saks (2011) ได้ศึกษาเรื่อง Performance management and employee engagement ผลการวิจัยพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) แบ่งออกได้เป็นขั้นตอนหลักๆ ดังนี้ การตั้งเป้าหมาย (Agreement/goal setting) การติดตามผลปฏิบัติงาน (Performance monitoring/facilitation) การประเมินผลปฏิบัติงานและให้ผลสะท้อนกลับ (Performance appraisal and feedback) และการพัฒนาผลปฏิบัติงาน (Improved Performance) โดยในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเหล่านี้พบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญที่มีส่วนช่วยส่งเสริมในการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การออกแบบงาน (Job design) ทักษะของหัวหน้า/ผู้นำ (Leadership) ระบบ Coaching การสนับสนุนจาก Supervisor และการฝึกอบรม (Training) โดยสรุปพบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้สร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร ได้เพิ่มขึ้น และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นด้วย

Saratun (2016) ได้ศึกษาเรื่อง Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability ผลการวิจัยพบว่า ในขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ Performance agreement, On-going feedback และ Performance evaluation ส่งผลเพิ่มความผูกพันของพนักงานและเพื่อให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จในเรื่องความผูกพันของพนักงาน จำเป็นต้องพิจารณาจัดการในส่วนของบริษัท และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างยั่งยืนร่วมด้วย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

Saks (2006) ได้ศึกษาเรื่อง Antecedents and consequences of employee engagement ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของลักษณะงาน (Job characteristics) เป็นตัวทำนายความผูกพันต่องานและส่วนของขั้นตอนที่มีความยุติธรรม ทำนายความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่องาน และความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวกลางระหว่างปัจจัยเชิงเหตุ (Antecedents) ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะงาน (Job characteristics) การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor support) การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward & recognition) ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ (Procedural justice) และการกระจายอย่างเป็นธรรม (Distributive justice) และความพึงพอใจต่องาน ความผูกพันในองค์กร ความตั้งใจจะลาออก และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกในองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน แบ่งได้หลายปัจจัย แต่จากการรวบรวมการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า แบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบเรื่องงาน (Task element) องค์ประกอบเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship element) และองค์ประกอบเรื่ององค์กร (Organization element) โดยจากการศึกษาของ May et al. (2004) Hackman, Oldham, Janson, & Purdy (1975) พบว่า องค์ประกอบเรื่องงาน ประกอบด้วย Physical job resource และลักษณะงาน (Job characteristics) ซึ่งประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) ความสำคัญของงาน (Task significance) ความมีเอกสิทธิ์ของงาน (Autonomy) และผลย้อนกลับของงาน (Feedback) ซึ่งก็จัดเป็นคุณลักษณะของงาน 5 ประการที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษานี้ของ Armstrong (2009) (Macey & Schneider, 2008) ก็พบว่า องค์ประกอบเรื่องความสัมพันธ์ ในด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยเหตุที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน โดยพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องชนิดของผู้นำ เช่น Charismatic, Transformational และ Authentic) นอกจากนี้รูปแบบของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leader) แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ขององค์กร และกระตุ้นให้พนักงานมีความสนใจ ผลทำให้การผูกพันกับองค์กร (Densten, 2005) จากการศึกษานี้ของ May et al. (2004) และ Schaufeli & Bakker (2004) ก็พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer support) ก็เป็นปัจจัยหนึ่งในการทำนายความผูกพันต่องานด้วยเช่นกัน และองค์ประกอบสุดท้ายในเรื่อง องค์กร ประกอบด้วยแรงสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) การให้รางวัลและการให้การยอมรับ (Reward & Recognition) และความยุติธรรมในด้านการบวนการ (Procedural justice) โดย การให้รางวัลและการให้การยอมรับมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน (Moussa, 2013) แต่การศึกษาของ Saks (2006) ไม่พบปัจจัยทางด้านการให้รางวัลและการยอมรับที่มีความสัมพันธ์

ต่อความผูกพันต่องานและต่อองค์กร แต่สำหรับแรงสนับสนุนจากองค์กร และความยุติธรรมในด้านกระบวนการ พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

Schafheutle, Seston, & Hassell (2011) ได้ทบทวนวรรณกรรมเรื่อง Factor influencing pharmacist performance: A review of the peer-reviewed literature ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้านภาระงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลกับปัญหาของผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น แต่ก็พบว่ามีหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ปัจจัยทางด้านที่ทำงาน และปัญหาทางสุขภาพ และจิตใจที่อาจเกี่ยวข้อง

Harter et al. (2002) ได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ 1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร 2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not – engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ 3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

พงษ์สงวน (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อในปัจจัยควบคุม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อในปัจจัยควบคุมภายใน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ และคุณลักษณะของงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อในปัจจัยควบคุมภายในก็สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

นิตะพัฒน์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรุงเทพมหานคร 2 ดินแดน โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แบ่งได้เป็น 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านโอกาสในการหางานใหม่ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล และปัจจัยด้านสภาพการทำงาน

คงอินทร์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกรณีศึกษา กลุ่มบริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานทั้ง 7 ด้าน อ้างอิงจากการศึกษาของ Hewitt Associate (2003) พบว่าหนึ่งในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับมาก ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership)

Hewitt Associates (2003) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งพบว่า พฤติกรรมหรือสิ่งที่พนักงานแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร สังกัดได้จากการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการดูความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะทำเพื่อองค์กร (Strive) โดยมีปัจจัย 7 ด้านที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ดังนี้ 1.ภาวะผู้นำ (Leadership) 2.วัฒนธรรมหรือเป้าหมายขององค์กร (Culture purpose) 3.ลักษณะงาน (Work activity) 4.ค่าตอบแทนรวม (Total compensation) 5.คุณภาพชีวิต (Quality of life) 6.โอกาส (Opportunity) 7.ความสัมพันธ์ (Relationship) และปัจจัยทั้งเหล่านี้ถูกนำมาเป็นหนึ่งในเครื่องมือวัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ

พิทักษ์กรสกุล (2557) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน ด้านโอกาส ความก้าวหน้า และด้านลักษณะงานที่หลากหลายและท้าทาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และสามารถร่วมพยากรณ์ความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา คิดเป็นร้อยละ 50.2

อุดมอักษร (2550) ได้การวิเคราะห์ระบบผลตอบแทนการทำงานแก่สังกร โดยพบว่า ระบบผลตอบแทนการทำงาน มีการวิเคราะห์ระบบผลตอบแทนการทำงานในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ตามคุณลักษณะ 6 ด้าน ได้แก่ Equity in salary, Equity in benefit, Transparency, Supporting organization, Fairness และ Security การหาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะต่างๆ กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะออกจากงาน พบว่า กลุ่มคนที่มีอายุการทำงานต่างๆ กัน มีความคิดต่างกัน เช่น กลุ่มอายุการทำงานน้อย ในระบบผลตอบแทนการทำงานที่กระตุ้นให้พยายามเพิ่มผลิตภาพในงานของตน และผลตอบแทนที่ได้รับมีความเท่าเทียมทั้งในเรื่องของเงินเดือน และสวัสดิการเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นๆ จะส่งผลให้ผลอายุการทำงานน้อยมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานน้อย โดยข้อเสนอแนะในกลุ่มนี้คือ ให้ให้ความสำคัญกับระบบผลตอบแทนการทำงานในเรื่องความเท่าเทียมทั้งเงินเดือนและสวัสดิการ

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน/ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

ตันเจริญ และประพุดิติ (2552) ได้ศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผลจากการศึกษา พบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการตามองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ การให้รางวัลและการพัฒนา โดยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องเข้าใจแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน ปัญหาและอุปสรรคของการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาอื่นๆ ได้แก่ คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร บุคลากรของสถาบันขาดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายผลปฏิบัติงานเพราะขาดแรงจูงใจส่วนบุคคลและผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ

สุขเสริม (2558) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยพบว่า (1) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านความเป็นผู้บริหาร/ครูมืออาชีพ รองลงมาคือ ตัวชี้วัดด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตัวชี้วัดด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตัวชี้วัดด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และตัวชี้วัดด้านสถานที่ทำงาน ตามลำดับ

พุ่ม (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) พบว่า ระดับการบริหารงานของรพ.จัดอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจภาครัฐและด้านประโยชน์สุขต่อประชาชน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงาน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านตามตำแหน่งวิชาชีพ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบังคับบัญชาและอำนาจการตัดสินใจ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ประกอบด้วย ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลคือ ความแตกต่างด้านตำแหน่งวิชาชีพ อายุงาน และรายได้ ส่วนปัจจัยอีก 5 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารงานพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อการบริหารงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบังคับบัญชาและอำนาจการตัดสินใจ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ ปัญหาอุปสรรคที่พบมากที่สุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้าน โครงสร้างองค์กร มีสัดส่วนเท่ากัน

จุลสัตย์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพเภสัชกรรมของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 โดยพบว่า อิทธิพลของตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพเภสัชกรรมได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.001 ได้แก่ ปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูงใจร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ เกษษกรกรม ได้ร้อยละ 30.7

ทราย และผั่น (2557) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าพนักงานเภสัชกรกรม โรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 พบว่าการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ได้แก่ ปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบ ระดับการศึกษา (ปริญญาตรี) ปัจจัยคำจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยคำจูงใจด้านสถานภาพของตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าพนักงานเภสัชกรกรม โรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 ได้ร้อยละ 39.7 และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือ การที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ พบว่า มีประสิทธิภาพ ควรสนับสนุนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน ด้านสถานภาพของ ตำแหน่งหน้าที่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันของเพื่อน ร่วมงาน การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว มีนโยบาย และขอบข่ายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และให้ โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน

รักษ์เกียรติ จิรันธร, ณรงค์ศักดิ์ สิงห์ไพบุลย์พร, ปรีชชา โลหะนาวกุล และปิ่นฤดี ตรีรัตนไพบุลย์ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเภสัชกรประจำหน่วยบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ (PCU) ใน 6 จังหวัดภาคใต้ตอนบน พบว่า บทบาทด้านการบริการเภสัชกรมีความสัมพันธ์กับ 2 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ PCU และจำนวนเภสัชกรที่รับผิดชอบ PCU โดยทำนายผลการปฏิบัติงานด้านการบริการเภสัชกรกรมได้ร้อยละ 56.8 และพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรผู้ร่วมงาน มีผลต่อการปฏิบัติงานที่หน่วยบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ตัวแปรที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วย

- ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล เช่น ทักษะคติต่องาน สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ (จิรันและคณะ 2549) (ทราย และผั่น, 2557)
- ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (พิทักษ์กรสกุล, 2557 และ จิรันธร และคณะ, 2549)
 2. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (พิทักษ์กรสกุล, 2557; จิรันธร และคณะ, 2549; และ ทราย และ ผั่น, 2557)

3. ด้านโอกาสความก้าวหน้า (พิทักษ์กรสกุล, 2557; ทราช และพันธ์, 2557; ยอดระฆัง, 2554; และ สุขเสริม, 2558)

- ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ด้านลักษณะงานที่หลากหลายและท้าทาย (สกุล และภา, 2559)

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (พุ่ม, 2558 และ สุขเสริม, 2558)

2. ปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ทราช และพันธ์, 2557; ยอดระฆัง, 2554; และ สุขเสริม, 2558)

3. ปัจจัยเรื่องการยอมรับนับถือ (ยอดระฆัง, 2554)

พบว่าในการศึกษาเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด การให้ผลสะท้อนกลับ การประเมินผลปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการให้การยอมรับ และการฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ รวมถึงตัวแปรอื่นอีก 2 ตัวแปร ได้แก่ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ ทักษะของหัวหน้า และความผูกพันของพนักงานและศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน (เกสัชกรคลินิก) ซึ่งพบว่า ยังไม่มีผู้ใดนำมาศึกษาในกลุ่มเกสัชกรคลินิก ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจจะทำการศึกษาในรายละเอียดส่วนนี้ โดยใช้ข้อมูลจากตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory research) ใช้วิธีวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (Preliminary In-depth Interview) ก่อนเพื่อพัฒนาตัวแบบสอบถามและตามด้วยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Survey research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์

หัวหน้าหน่วยงานเภสัชกรรม/หัวหน้าเภสัชกรระดับผู้จัดการแผนก (Department manager) ขึ้นไป อย่างละ 1 คน หัวหน้าหน่วยงานเภสัชกรรมคลินิก อย่างละ 1 คน และเภสัชกรคลินิกระดับปฏิบัติงาน อย่างละ 2 คน รวมแต่ละกลุ่ม 4 คน โดยรวมทั้งกลุ่มตัวอย่างมีทั้งโรงพยาบาลรัฐบาล 2 แห่ง และโรงพยาบาลเอกชน 2 แห่ง รวมทั้งหมด 4 แห่ง คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 16 คน (เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเภสัชกรรมคลินิก)

3.1.2 กลุ่มประชากรที่ทำแบบสอบถาม

เภสัชกรคลินิกที่โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 54 คน (ไม่นับรวมหัวหน้างานเภสัชกรรมคลินิก 1 คน และกลุ่มที่สู่มแบบมีวิตดูประสงค์ 2 คน)

3.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ทำการสุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะ หรือแบบมีวัตถุประสงค์ (Purposive sampling) เพื่อสัมภาษณ์หัวหน้างาน หรือผู้จัดการแผนก (Department manager) และเภสัชกรระดับปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรรมคลินิก ได้แก่

3.2.1.1 หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรม/ผู้จัดการระดับแผนก (Department manager) ขึ้นไป โรงพยาบาลรัฐบาล 2 แห่ง อย่างละ 1 คน รวม 2 คน และ โรงพยาบาลเอกชน 2 แห่ง อย่างละ 1 คน รวม 2 คน

3.2.1.2 หัวหน้าหน่วยงานเภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาล 2 แห่ง อย่างละ 1 คน รวม 2 คน เอกชน 2 แห่ง อย่างละ 1 คน รวม 2 คน

3.2.1.3 เภสัชกรคลินิกระดับปฏิบัติงาน โรงพยาบาลรัฐบาล 2 แห่ง อย่างละ 2 คน รวม 4 คน เอกชน 2 แห่ง อย่างละ 2 คน รวม 4 คน

3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับการทำแบบสอบถาม ทางผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกใช้ตารางสำเร็จรูปของทาโร ยามานะ (Yamane) เป็นตารางที่ใช้หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณค่าสัดส่วนของประชากร โดยคาดว่าสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ 0.5 และระดับความเชื่อมั่น (Level of confidence) 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่าง 5% ขนาดของกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งหมดเท่ากับ 54 คน (ไม่นับรวมหัวหน้างานเภสัชกรคลินิก 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คน ที่อยู่ในกลุ่มสัมภาษณ์)

หากใช้เกณฑ์การคำนวณดังสูตรของ Yamane (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = ขนาดของตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร (54 ราย)

e = ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดได้ (Sampling error = 0.05)

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{54}{1+54(0.05^2)} = \frac{54}{1.135} = 47.57$$

แต่ในการศึกษานี้ ทางผู้วิจัยยินดีที่จะเก็บกลุ่มตัวอย่างให้ได้ครบที่สุด จึงตั้งใจจะเก็บกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 54 คน

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (X) ประกอบด้วย
 - การบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การให้รางวัล (X4) การฝึกอบรมและการพัฒนาสาขาอาชีพ (X5)
 - ตัวแปรอื่น เช่น ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) ทักษะของหัวหน้า (X7)
2. ตัวแปรตาม (Y) คือ ความผูกพันของพนักงานของเกตซ์กรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาล
แห่งหนึ่ง
 - ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)
 - ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบ่งตามลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณดังนี้

3.4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและตรวจสอบเนื้อหา (Content validity) โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended questions) โดยใช้แบบเดียวกันทั้งหมด คือ แบบสัมภาษณ์ทั้งโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชน (ภาคผนวก ข) เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 1 และ 2

การสัมภาษณ์ ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- โทรศัพท์ติดต่อบุคคลในหน่วยงานที่ประสงค์จะขอสัมภาษณ์ แนะนำผู้วิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งนัดวันและเวลาในการสัมภาษณ์
- ส่งหัวข้อหรือประเด็นที่จะสัมภาษณ์ให้ผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ให้ผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ทางอีเมล (Email)
- เดินทางไปสัมภาษณ์/สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และบันทึกเสียงการสัมภาษณ์
- การสัมภาษณ์ต่อคนใช้ระยะเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง
- สรุปจำนวนตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด 16 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

หน่วยงาน	จำนวน (คน)
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	
- หัวหน้าฝ่ายเวชกรรม/ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป	1
- หัวหน้าฝ่ายเวชกรรมคลินิก	1
- เวชกรรมคลินิกระดับปฏิบัติงาน	2
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	
- หัวหน้าฝ่ายเวชกรรม/ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป	1
- หัวหน้าฝ่ายเวชกรรมคลินิก	1
- เวชกรรมคลินิกระดับปฏิบัติงาน	2
โรงพยาบาลเอกชน ก.	
- หัวหน้าฝ่ายเวชกรรม/ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป	1
- หัวหน้าฝ่ายเวชกรรมคลินิก	1
- เวชกรรมคลินิกระดับปฏิบัติงาน	2
โรงพยาบาลเอกชน ข.	
- หัวหน้าฝ่ายเวชกรรม/ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป	1
- หัวหน้าฝ่ายเวชกรรมคลินิก	1
- เวชกรรมคลินิกระดับปฏิบัติงาน	2
รวมทั้งหมด	16

3.4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นส่วนหนึ่งพัฒนามาจากแบบสัมภาษณ์ในส่วนของความคิดเห็นของการสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของงานเภสัชกรรมคลินิกในโรงพยาบาล เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 3 ว่าปัจจัยด้านใดในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยลักษณะของคำถามมีทั้งคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด ซึ่งจะนำมาเป็นส่วนหนึ่งข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งนี้

สำหรับข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ ซึ่งมีโครงสร้างแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้กาเครื่องหมายตามข้อความที่กำหนด ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จำนวน 6 ข้อ

เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

สถานภาพ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

รายได้ต่อเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

- ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรรมคลินิก โดยให้กาเครื่องหมายถูกตามข้อความที่กำหนด ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Set goal) การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) การประเมินผลปฏิบัติงาน (Evaluation) การให้รางวัล (Reward & Recognition) การฝึกอบรมและพัฒนาสายวิชาชีพ (Training & Development career path) ซึ่ง 5 ตัวแปรนี้พัฒนามาจากความคิดเห็นของการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเภสัชกรรมคลินิก และตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ และทักษะของหัวหน้า ซึ่ง 2 ตัวแปรนี้ ผู้วิจัยจัดทำโดยศึกษาข้อมูลจากแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยตัวแปรทั้งหมดจะมีข้อความของคำถามและคำตอบแต่ละข้อเป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบไลเคิร์ต (Likert's scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ (เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด) ทั้งหมดมี 7 หัวข้อหลัก และ 6-7 คำถามย่อย

เห็นด้วยมากที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนน 5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	เกณฑ์การให้คะแนน 4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	เกณฑ์การให้คะแนน 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	เกณฑ์การให้คะแนน 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนน 1 คะแนน

การกำหนดเกณฑ์เฉลี่ยของระดับความคิดเห็น โดยใช้เกณฑ์ประเมิน ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น (Interval)} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}} \\ \text{จำนวนชั้น (Class)} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นการอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ผู้วิจัยในเกณฑ์เฉลี่ยวัดปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ ทักษะของหัวหน้า

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย 3.4-4.20	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

• ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่องานและต่อองค์กร โดยให้กาเครื่องหมายตามข้อความที่กำหนด ซึ่งข้อความของคำถามและคำตอบแต่ละข้อเป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบไลเคิร์ต (Likert's scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ (เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด) โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ ความผูกพันของพนักงานต่องาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคำถามย่อยอย่างละ 6 คำถาม

เห็นด้วยมากที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนน 5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	เกณฑ์การให้คะแนน 4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	เกณฑ์การให้คะแนน 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	เกณฑ์การให้คะแนน 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนน 1 คะแนน

การกำหนดเกณฑ์เฉลี่ยของระดับความคิดเห็น โดยใช้เกณฑ์ประเมิน ดังแสดงเหมือนในส่วนที่ 2

- ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ ในด้านจุดแข็ง จุดด้อย/ปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร และข้อเสนอแนะอื่นๆ

3.5 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) นำมาพัฒนาตัวแบบสอบถาม (Questionnaires) ดังแสดงในตารางที่ 3.2 และ 3.3

ตารางที่ 3.2 แสดงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในแบบสอบถาม

คำถาม	จำนวน คำถาม	แหล่งที่มา	จากการ สัมภาษณ์
ปัจจัยทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน			
1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Set goal)	7	-	√
2. การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)	7	-	√
3. การประเมินผลปฏิบัติงาน (Evaluation)	6	-	√
4. การให้รางวัล (Reward & Recognition)	6	-	√
5. การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ (Training & Development career path)	7	-	√
ปัจจัยทางด้านอื่น			
6. ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ	6	Schafheutle, Seston, Hassell (2011)	-
7. ทักษะของหัวหน้า	6	Schaufeli & Salanova (2008) Gruman & Saks (2011)	-
ปัจจัยทางด้านความผูกพันของพนักงาน			
ความผูกพันของพนักงานต่องาน	6	คัดแปลงจาก Saks (2006)	-
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	6	คัดแปลงจาก Saks (2006)	-

ตารางที่ 3.3 แสดงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในแบบสอบถามแบบรายข้อคำถามจากผู้ให้สัมภาษณ์

หัวข้อ	ความถี่ของผู้ตอบ (คน) จากทั้งหมด 16 คน
1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	
1.1 มีการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน	16
1.2 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านมีการผูกติดกับผลการปฏิบัติงาน	14
1.3 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านในปัจจุบันมีความชัดเจน	14
1.4 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านในปัจจุบันมีความยุติธรรม	13
1.5 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน	12
1.6 หากตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่านไม่ชัดเจน ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับหัวหน้า เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะกับบริบทของหน่วยงานท่าน	12
1.7 หากตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่านไม่ยุติธรรม ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับหัวหน้า เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะกับบริบทของหน่วยงานท่าน	12
2. การให้ผลสะท้อนกลับ	
2.1 หน่วยงานของท่านมีการ feedback เรื่องการประเมินผลปฏิบัติงาน	16
2.2 ท่านได้รับ feedback จากหัวหน้า	14
2.3 ท่านได้รับ feedback จากเพื่อนร่วมงาน	8
2.4 หน่วยงานของท่านมีการให้ประเมินผลปฏิบัติงานของตัวท่านเอง	4
2.5 ท่านสามารถเป็นผู้ให้ feedback กับหัวหน้า	11
2.6 ท่านสามารถเป็นผู้ให้ feedback กับเพื่อนร่วมงาน	14
2.7 การรับรู้ feedback ผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยในการพัฒนาศักยภาพตนเอง	16
3. การประเมินผลปฏิบัติงาน	
3.1 ท่านมีความพึงพอใจในการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	12
3.2 หัวหน้ามีการแจ้งให้ทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านก่อนทำงาน	14
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม	14

ตารางที่ 3.3 แสดงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในแบบสอบถามแบบรายชื่อคำถามจากผู้ให้สัมภาษณ์
(ต่อ)

หัวข้อ	ความถี่ของผู้ตอบ (คน) จากทั้งหมด 16 คน
3.4 การประเมินผลปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านถูกพิจารณาจาก ความสามารถและผลงานในการปฏิบัติงานของท่าน	13
3.5 หน่วยงานของท่านมีการประเมินสมรรถนะตามสายอาชีพ (functional competency)	11
3.6 หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากวันที่ ขาดงาน ลางาน หรือมาสาย	16
4. การให้รางวัล	
4.1 มีการให้รางวัลที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน	11
4.2 หากท่านทำงานได้มากกว่าเป้าหมาย หรือทำผลการปฏิบัติงาน ได้ดี ท่านได้รับรางวัลตามผลงาน	12
4.3 รางวัลเป็นสิ่งที่กระตุ้นทำให้ท่านอยากทำผลงานให้ดีขึ้น เรื่อยๆ	14
4.4 หากไม่มีรางวัล ท่านสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่าง เหมาะสม	13
4.5 ท่านให้ความสำคัญกับชื่อเสียงจากปฏิบัติงาน	11
4.6 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในการได้รับคำชมเชย หรือกล่าวถึงในเรื่อง ผลการปฏิบัติงานที่ดี	15
5. การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ	
5.1 หน่วยงานของท่านมีเกณฑ์ในการเลือกพนักงานที่เหมาะสม เพื่อได้รับการฝึกอบรมตามสายวิชาชีพ	10
5.2 หน่วยงานของท่าน มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมตามความ จำเป็นในการฝึกอบรม (training need) ตามทิศทางขององค์กร	14
5.3 หน่วยงานของท่าน มีการสอบถามความสนใจเฉพาะบุคคลใน การไปฝึกอบรม	16
5.4 หัวหน้าสนับสนุนการไปอบรมของท่าน	16

ตารางที่ 3.3 แสดงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในแบบสอบถามแบบรายชื่อคำถามจากผู้ให้สัมภาษณ์
(ต่อ)

หัวข้อ	ความถี่ของผู้ตอบ (คน) จากทั้งหมด 16 คน
5.5 การขอ โควตาไปฝึกอบรมในหน่วยงานของท่านมีความยุ่งยาก/ มีขั้นตอนที่ซับซ้อน จนทำให้ไม่อยากขอโควตาด้วยตนเอง	8
5.6 การฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่าน มีตัวชี้วัดชัดเจน ว่าหลังจาก การฝึกอบรมแล้ว ผู้ไปอบรมต้องกลับมาทำอะไรให้หน่วยงาน/องค์กร	12
5.7 หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่านมี การนำผลจากการประเมินมากำหนดแผนการฝึกอบรมของพนักงาน	8

3.6 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทำการวิจัยทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น
แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

3.6.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้าน
การบริหารผลการปฏิบัติงานตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหา

3.6.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

3.6.2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา
ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของ
เนื้อหาในคำถามแต่ละข้อ ว่าตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้หรือไม่ และนำมาแก้ไข จากนั้น
ให้พนักงาน (เภสัชกร) ทั้งหมด 10 คน อ่านเนื้อหา และทดลองทำแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความ
ถูกต้องของข้อความ ภาษา ความเข้าใจในคำถามแต่ละข้อ จากนั้นจึงดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

3.6.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไป
ทดลองถามกับพนักงาน (เภสัชกร) โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง
ที่ทำการศึกษา แต่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายที่จะศึกษา จำนวน 10 คน แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น

เป็นรายข้อ (Item analysis) โดยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบ จึงถือได้ว่าแบบสอบถามชุดนี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.7.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจำนวน 4 ฉบับ (เพื่อขอสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน) ดังนี้

3.7.1.1 ฉบับที่ 1 ถึงฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาล ราชบุรี ก.

3.7.1.2 ฉบับที่ 2 ถึงฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาล ราชบุรี ข.

3.7.1.3 ฉบับที่ 3 ถึงฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลเอกชน ก.

3.7.1.4 ฉบับที่ 4 ถึงฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลเอกชน ข.

โดยผู้วิจัยได้แนบแบบฟอร์มเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่จัดทำขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน ด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนสัมภาษณ์จาก โรงพยาบาลเอกชนอย่างละ 2 แห่ง และโรงพยาบาลราชบุรีอย่างละ 2 แห่งก่อน เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำมาพัฒนาแบบสอบถามโดยการคัดกรองตัวแปรอิสระที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องมากที่สุด เพื่อนำตั้งเป็นคำถามสำหรับพัฒนาแบบสอบถาม

3.7.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

เนื่องจากผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลราชบุรีแห่งนี้ จึงจะดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ที่โรงพยาบาลราชบุรีแห่งหนึ่งทำแบบสอบถาม โดยอธิบายชี้แจงให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่างก่อน และเก็บแบบสอบถามคืนหลังจากผู้กรอกแบบสอบถามได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว

โดยผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล รวมเป็นเวลา 2 สัปดาห์ (14 วัน) ตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2560 ถึงวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2560

3.8 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

3.8.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูล ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล

การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนกลับไปสู่ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ว่าเป็นจริงตามความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่

ตรวจสอบความไว้วางใจของข้อมูล โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษา งานสารนิพนธ์เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3.8.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

เมื่อนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทำครบตามจำนวนแล้ว จึงนำแบบสอบถามทั้งหมด มาตรวจสอบว่ามีความสมบูรณ์หรือไม่ จากนั้นทำการลงรหัสข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล หากพบว่าแบบสอบถามฉบับใดตอบคำถามในส่วนหลักไม่สมบูรณ์ อาจจำเป็นต้องคัดแบบสอบถามนั้นออก และนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.9.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ในส่วนความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก ดังแสดงในภาคผนวก ค

3.9.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการบรรณาธิกรข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จัดระบบข้อมูล แล้วนำมาลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for the Social Science) แล้วนำไปแปลความหมายของข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถาม ดังแสดงในภาคผนวก ง

3.10 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.10.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

รวบรวมและวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอในรูปแบบความเรียงประกอบ โดยใช้วิธี Content Analysis

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Narrative) โดยนำข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบมีวัตถุประสงค์มาจัดกลุ่มและสรุปภาพรวมของข้อมูล ว่าปัจจัยใดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยประยุกต์ใช้แนวทาง 6 ขั้นตอนของเมาสตากาส (Moustakas, 1994 อ้างอิงจากสมศักดิ์ บุญสาทร, 2546) ดังนี้

- การถอดความข้อมูล (Data Transcribing)
- การจัดการข้อมูล (Data Managing)
- การอ่านและการบันทึก (Reading and Memoing)
- การอธิบาย (Describing)
- การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Classifying)
- การตีความหมายข้อมูล (Interpreting)

3.10.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่องานและต่อองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในด้านจุดแข็ง จุดด้อย/ปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร และข้อเสนอแนะอื่นๆ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การทดสอบความเที่ยงตรง ใช้การวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิง โครงสร้างที่แท้จริง (Construct Validity) ด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อดูผลการรวมของกลุ่มตัวแปร และนำไปทำการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐาน

การตรวจสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้ความถดถอย (Multiple Regression Analysis) หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และดูว่าตัวแปรอิสระตัวไหนมีผลมากน้อยอย่างไร

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) ทดสอบความเชื่อมั่น โดยใช้ Cronbach's Alpha ในการแสดงความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการศึกษา คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ Alpha ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Gliem & Gliem, 2003)

หลังจากกำหนดเครื่องมือในการวิเคราะห์และทดสอบข้อมูลเสร็จแล้ว ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนของการวิเคราะห์ผลการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย ในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง กรณีศึกษา เภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรจำนวน 54 คน และได้รับแบบสอบถามคืนมา 54 ชุด ไม่นับรวมหัวหน้างาน 1 คน และพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ 2 คน ซึ่งได้ทำการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2560 ถึงวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2560 โดยการนำเสนอผลการวิจัย ประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วน ดังนี้

- 4.1 การนำเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม
- 4.3 การวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างที่แท้จริง (Construct Validity) ด้วยเทคนิค Factor Analysis และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ Cronbach's Alpha
- 4.4 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)
- 4.5 การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)
- 4.6 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

4.1 การนำเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	13	24.1
หญิง	41	75.9
รวม	54	100

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยได้จำแนกเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ เพศชายและเพศหญิง จำนวน 13 และ 41 ตามลำดับ จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง 41 คน คิดเป็นร้อยละ 75.9 และเพศชาย 13 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	-	-
20-30 ปี	43	79.6
31-40 ปี	11	20.4
41-50 ปี	-	-
มากกว่า 50 ปี	-	-
รวม	54	100

จากตารางที่ 4.2 ผู้วิจัยได้จำแนกอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มอายุ 20-30 ปี และ กลุ่มอายุ 31-40 ปี จากการวิจัยพบว่า กลุ่มที่มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี อายุ 20-30 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 79.6 และที่เหลือเป็นกลุ่มอายุ 31-40 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	52	96.3
แต่งงาน	2	3.7
หม้าย/หย่าร้าง	-	-
รวม	54	100

จากตารางที่ 4.3 ผู้วิจัยได้จำแนกสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ โสด และแต่งงาน จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 96.3 และสถานภาพแต่งงาน มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	47	87
ปริญญาโท	6	11.1
ปริญญาเอก	1	1.9
รวม	54	100

จากตารางที่ 4.4 ผู้วิจัยได้จำแนกระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 87 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาโท มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 และระดับการศึกษาปริญญาเอกมีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้/เดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	-	-
10,001-20,000 บาท	1	1.9
20,001-30,000 บาท	12	22.3
30,001-40,000 บาท	36	66.7
40,001-50,000 บาท	4	7.4
มากกว่า 50,000 บาท	1	1.9
รวม	54	100

จากตารางที่ 4.5 ผู้วิจัยได้จำแนกรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งได้ 5 กลุ่ม คือ 10,001-20,000 บาท 20,001-30,000 บาท 30,001-40,000 บาท 40,001-50,000 บาท และมากกว่า 50,000 บาท จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 ลำดับถัดมา

คือ 40,001-50,000 บาท มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 และที่เหลือคือกลุ่ม 10,001-20,000 บาท และมากกว่า 50,000 บาท จำนวนเท่ากันอย่างละ 1 คน และคิดเป็นร้อยละ 1.9

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	10	18.5
1-3 ปี	19	35.2
3-5 ปี	11	20.4
5-7 ปี	5	9.3
7-10 ปี	5	9.3
มากกว่า 10 ปี	4	7.4
รวม	54	100

จากตารางที่ 4.6 ผู้วิจัยได้จำแนกระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งได้ 6 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 1 ปี 1-3 ปี 3-5 ปี 5-7 ปี และมากกว่า 10 ปี จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 รองลงมาคือ 3-5 ปี มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 รองลงมาคือ 5-7 ปี และ 7-10 ปี จำนวนเท่ากันอย่างละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 และจำนวนน้อยที่สุดคือ มากกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Set goal)

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Set goal)			
1.1 มีการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน	3.41	1.141	ดี
1.2 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านมีการผูกติดกับผลการปฏิบัติงาน	3.24	1.228	ปานกลาง
1.3 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านในปัจจุบันมีความชัดเจน	2.83	1.060	ปานกลาง
1.4 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านในปัจจุบันมีความยุติธรรม	3.09	1.086	ปานกลาง
1.5 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน	2.37	1.186	น้อย
1.6 หากตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่านไม่ชัดเจน ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับหัวหน้า เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานท่าน	2.94	1.106	ปานกลาง
1.7 หากตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่านไม่ยุติธรรม ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับหัวหน้า เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานท่าน	3.00	1.182	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
2. การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)			
2.1 หน่วยงานของท่านมีการ feedback เรื่องการประเมินผลปฏิบัติงาน	3.26	1.169	ปานกลาง
2.2 ท่านได้รับ feedback จากหัวหน้า	3.30	1.160	ปานกลาง
2.3 ท่านได้รับ feedback จากเพื่อนร่วมงาน	3.33	0.971	ปานกลาง
2.4 หน่วยงานของท่านมีการให้ประเมินผลปฏิบัติงานของตัวท่านเอง	2.81	1.230	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ
(Feedback) (ต่อ)

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
2.5 ท่านสามารถเป็นผู้ให้ feedback กับหัวหน้า	2.85	1.265	ปานกลาง
2.6 ท่านสามารถเป็นผู้ให้ feedback กับเพื่อนร่วมงาน	3.24	1.098	ปานกลาง
2.7 การรับรู้ feedback ผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยในการพัฒนา ศักยภาพตนเอง	3.96	0.990	ดี

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผล (Evaluation)

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
3. การประเมินผลปฏิบัติงาน (Evaluation)			
3.1 ท่านมีความพึงพอใจในการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	3.07	0.988	ปานกลาง
3.2 หัวหน้ามีการแจ้งให้ทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของท่านก่อนทำงาน	2.83	1.299	ปานกลาง
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม	2.98	1.055	ปานกลาง
3.4 การประเมินผลปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านถูกพิจารณา จากความสามารถและผลงานในการปฏิบัติงานของท่าน	3.17	1.129	ดี
3.5 หน่วยงานของท่านมีการประเมินสมรรถนะตามสายอาชีพ (functional competency)	3.17	1.161	ดี
3.6 หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลงาน โดยพิจารณาจาก วันที่ขาดงาน ลางาน หรือมาสาย	3.96	0.889	ดี

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การให้รางวัล (Reward & Recognition)

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
4. การให้รางวัล (Reward & Recognition) (นอกเหนือจากเงินเดือน หรือสวัสดิการที่ได้รับ)			
4.1 มีการให้รางวัลที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน	2.74	1.216	ปานกลาง
4.2 หากท่านทำงานได้มากกว่าเป้าหมาย หรือทำผลการปฏิบัติงานได้ดี ท่านได้รับรางวัลตามผลงาน	2.44	1.110	น้อย
4.3 รางวัลเป็นสิ่งที่กระตุ้นทำให้ท่านอยากทำผลงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ	3.50	1.129	ดี
4.4 หากไม่มีรางวัล ท่านสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.792	ดี
4.5 ท่านให้ความสำคัญกับชื่อเสียงจากปฏิบัติงาน	3.09	0.896	ปานกลาง
4.6 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในการได้รับคำชมเชย หรือกล่าวถึงในเรื่องผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.13	0.754	ดี

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ (Training & Development career path)			
5.1 หน่วยงานของท่านมีเกณฑ์ในการเลือกพนักงานที่เหมาะสมเพื่อได้รับการฝึกอบรมตามสายวิชาชีพ	3.37	0.958	ปานกลาง
5.2 หน่วยงานของท่าน มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมตามความจำเป็นในการฝึกอบรม (training need) ตามทิศทางขององค์กร	3.80	0.998	ดี
5.3 หน่วยงานของท่าน มีการสอบถามความสนใจเฉพาะบุคคลในการไปฝึกอบรม	3.65	1.102	ดี
5.4 หัวหน้าสนับสนุนการไปอบรมของท่าน	3.85	1.053	ดี
5.5 การขอโควตาไปฝึกอบรมในหน่วยงานของท่านมีความยุ่งยาก/มีขั้นตอนที่ซับซ้อน จนทำให้ไม่อยากขอโควตาด้วยตนเอง	3.39	1.054	ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ (ต่อ)

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
5.6 การฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่าน มีตัวชี้วัดชัดเจน ว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ไปอบรมต้องกลับมาทำอะไรให้หน่วยงาน/องค์กร	2.69	0.987	ปานกลาง
5.7 หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่านมีการนำผลจากการประเมินมากำหนดแผนการฝึกอบรมของพนักงาน	2.81	1.029	ปานกลาง

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นทางด้านอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
6. ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ			
6.1 ท่านทำหน้าที่/รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้สำเร็จ	3.94	0.811	ดี
6.2 จำนวนงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีปริมาณเหมาะสมกับตำแหน่งปัจจุบัน	3.31	0.820	ปานกลาง
6.3 ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.80	0.833	ดี
6.4 ภาระงานที่ท่านได้รับอยู่มีความยุติธรรม	3.26	1.013	ปานกลาง
6.5 ท่านมีภาระงานอื่น นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบ	2.19	0.973	ปานกลาง
6.6 ภาระงานอื่นของท่าน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหลัก	2.93	1.211	ปานกลาง

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ความคิดเห็นทางด้านอื่น เรื่อง ทักษะของหัวหน้า

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
7. ทักษะของหัวหน้า			
7.1 หัวหน้ามีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน	3.06	0.998	ปานกลาง
7.2 หัวหน้ามีความใส่ใจและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง	3.15	1.035	ปานกลาง
7.3 หัวหน้ารับรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	3.24	1.045	ปานกลาง
7.4 หัวหน้ามีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงานและพนักงานให้เป็นในทิศทางเดียวกัน	2.98	0.879	ปานกลาง
7.5 หัวหน้ามีส่วนช่วยเหลือเวลามีปัญหาในเรื่องงาน	3.30	1.002	ปานกลาง
7.6 หัวหน้ามีส่วนช่วยเหลือเวลามีปัญหาในเรื่องส่วนตัว	2.83	1.077	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่องาน

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
8. ความผูกพันของพนักงานต่องาน			
8.1 ท่านมอบความทุ่มเททั้งหมดให้กับงานอย่างแท้จริง	3.81	0.826	ดี
8.2 บางครั้งท่านใช้เวลาในการทำงานจนลืมเวลา	3.61	0.920	ดี
8.3 ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องงานมากกว่าเรื่องอื่น	3.35	0.828	ปานกลาง
8.4 ท่านไม่มีใจจดจ่อกับการทำงาน และชอบคิดเรื่องอื่นเวลาทำงาน	1.98	0.739	น้อย
8.5 ท่านรู้สึกผูกพันกับงานมาก	3.41	0.922	ดี
8.6 เมื่อถึงเวลาเลิกงาน หากงานยังไม่เสร็จ ท่านก็เต็มใจที่อยู่ทำงานนั้นต่อเพื่อให้งานสำเร็จ	3.80	0.979	ดี

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
9. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร			
9.1 ท่านภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.93	0.843	ดี
9.2 การที่ท่านได้มีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งหนึ่งในความคาดหวังสำหรับท่าน	3.70	0.792	ดี
9.3 การได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำให้ท่านรู้สึกมีความสุขในการทำงาน	3.70	0.690	ดี
9.4 ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างมาก	3.31	0.886	ปานกลาง
9.5 ท่านรู้สึกว่าปัญหาของทางองค์กรคือปัญหาของท่านด้วย	3.30	0.924	ปานกลาง
9.6 ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กร	3.85	0.737	ดี

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น
ในเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านอื่น และปัจจัยทางด้าน
ความผูกพันของพนักงานทั้งต่องานและต่อองค์กร

ปัจจัยเรื่อง	Mean	S.D.	ระดับ
ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน			
การตั้งเป้าหมายตัวชี้วัด	2.9841	0.96638	ปานกลาง
การให้ผลสะท้อนกลับ	3.2513	0.89276	ปานกลาง
การประเมินผลปฏิบัติงาน	3.0444	1.00013	ปานกลาง
การให้รางวัล	3.3037	0.66246	ปานกลาง
การฝึกอบรม	3.3651	0.74602	ปานกลาง
ปัจจัยด้านอื่น			
ภาระงานที่ทำรับผิดชอบ	3.2377	0.51863	ปานกลาง
ทักษะของหัวหน้า	3.0926	0.83155	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน			
ความผูกพันของพนักงานต่องาน	3.3272	0.59696	ปานกลาง
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	3.6327	0.65347	ดี

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมของเภสัชกรคลินิกในเรื่อง ปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (1-5) ปัจจัยทางด้านอื่น ได้แก่ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ ทักษะของหัวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 ถึง 3.40) และปัจจัยทางด้านความผูกพันของพนักงานทั้งต่องาน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 ถึง 3.40) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 ถึง 4.20)

4.3 การวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างที่แท้จริง (Construct Validity) ด้วยเทคนิค Factor Analysis และการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ Cronbach's Alpha

ผู้วิจัยได้ศึกษาเทคนิค Factor Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์หาโครงสร้างที่แท้จริงของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่องานและต่อองค์กร กรณีศึกษา เภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง เนื่องจากปัจจัยที่ได้รวบรวมข้อมูล มีความหลากหลาย ซึ่งปัจจัยอาจมีความสัมพันธ์กันเองจึงต้องมาทำการวิเคราะห์หาโครงสร้างที่แท้จริง

ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นแบ่งออกเป็น 7 ตัวแปร คือ ปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 ปัจจัย และปัจจัยอื่น ได้แก่ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ ทักษะของหัวหน้า

ตัวแปรตามแบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยทางด้านความผูกพันของพนักงานต่องาน และปัจจัยทางด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้นำโครงสร้างดังกล่าวมาออกแบบสอบถามได้จำนวน 57 คำถาม โดยตัวแปรต้นแบ่งเป็นคำถามปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานจำนวน 33 คำถาม และปัจจัยอื่น ได้แก่ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ จำนวน 6 คำถาม และทักษะของหัวหน้าจำนวน 6 คำถาม สำหรับจำนวนคำถามที่เหลือของตัวแปรตามทั้งหมด 12 คำถาม แบ่งเป็น ความผูกพันของพนักงานต่องาน 6 คำถาม และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 6 คำถาม

ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ปัจจัยทางด้าน PM: การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1)	Component	Communalities
1.1 มีการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน	0.865	0.749
1.2 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านมีการผูกติดกับผลการปฏิบัติงาน	0.835	0.698
1.3 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านในปัจจุบันมีความชัดเจน	0.872	0.761
1.4 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านในปัจจุบันมีความยุติธรรม	0.891	0.795
1.5 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน	0.716	0.513
1.6 หากตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่านไม่ชัดเจน ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับหัวหน้า เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานท่าน	0.875	0.765
1.7 หากตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่านไม่ยุติธรรม ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับหัวหน้า เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานท่าน	0.880	0.774
Eigen Value	5.054	-
Cumulative % of Variance	72.204	-
Cronbach's Alpha	0.934	-
KMO	0.862	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้าน PM: การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 7 คำถาม และนำ 7 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.934 Eigen Value 5.054 KMO 0.862 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 7 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 ซึ่งตัวแปรสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อ คือ การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ

2. ปัจจัยทางด้าน PM: การให้ผลสะท้อนกลับ (X2)	Component	Communalities
2.1 หน่วยงานของท่านมีการ feedback เรื่องการประเมินผลปฏิบัติงาน	0.848	0.719
2.2 ท่านได้รับ feedback จากหัวหน้า	0.902	0.814
2.3 ท่านได้รับ feedback จากเพื่อนร่วมงาน	0.813	0.661
2.4 หน่วยงานของท่านมีการให้ประเมินผลปฏิบัติงานของตัวเอง	0.798	0.637
2.5 ท่านสามารถเป็นผู้ให้ feedback กับหัวหน้า	0.752	0.566
2.6 ท่านสามารถเป็นผู้ให้ feedback กับเพื่อนร่วมงาน	0.819	0.671
2.7 การรับรู้ feedback ผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยในการพัฒนาศักยภาพตนเอง	0.592	0.351*
Eigen Value	4.418	-
Cumulative % of Variance	63.118	-
Cronbach's Alpha	0.899	-
KMO	0.841	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-

จากตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้าน PM: การให้ผลสะท้อนกลับ ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 7 คำถาม และนำ 7 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.899 Eigen Value 4.418 KMO 0.841 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 7 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 *มีค่า Communalities ที่ต่ำ 0.351 พบว่าสามารถอธิบายข้อมูลได้น้อย แต่เนื่องจากยังสามารถจัดกลุ่มตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกันได้ (1 Component) ดังนั้นตัวแปรสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อ คือ การให้ผลสะท้อนกลับ

ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน

ปัจจัยทางด้าน PM: การการประเมินผลปฏิบัติงาน (X3)	Component 1	Component 2	Communalities
3.1 ท่านมีความพึงพอใจในการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	0.863	N/A	0.819
3.2 หัวหน้ามีการแจ้งให้ทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านก่อนทำงาน	0.822	N/A	0.682
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม	0.942	N/A	0.900
3.4 การประเมินผลปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ท่านถูกพิจารณาจากความสามารถและผลงานในการปฏิบัติงานของท่าน	0.899	N/A	0.809
3.5 หน่วยงานของท่านมีการประเมินสมรรถนะตามสายอาชีพ (functional competency)	0.905	N/A	0.830
3.6 หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากวันที่ขาดงาน ลางาน หรือมาสาย	N/A	0.989*	0.982
Eigen Value	3.940	1.082	-
Cumulative % of Variance	65.666	18.026	-
Cronbach's Alpha	0.882 (6 คำถาม)/ 0.930** (5 คำถามตัดข้อ 3.6)		-
KMO	0.868	-	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-	-

หมายเหตุ N/A มีค่าน้อยกว่า 0.45

จากตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้าน PM: การประเมินผลปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 6 คำถาม และนำ 6 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.882 Eigen Value 3.940 KMO 0.868 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 6 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 *ยกเว้นข้อ 3.6 หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากวันที่ขาดงาน ลางาน หรือมาสาย ที่ไม่สามารถแยกจัดกลุ่มเป็นตัวแปรเดียวกันได้ ต้องแยกเป็นอีก Component หนึ่ง ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงขอตัดคำถามนี้ออกไป โดยนำ

5 คำถามที่เหลือมาหา**ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ทำให้ค่าเพิ่มขึ้นเป็น 0.930 และตัวแปรที่เหลือสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อ คือ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การให้รางวัล

ปัจจัยทางด้าน PM: การให้รางวัล (X4)	Component 1	Component 2	Communalities
4.1 มีการให้รางวัลที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน	0.942	-0.473	0.901
4.2 หากท่านทำงานได้มากกว่าเป้าหมาย หรือทำผลการปฏิบัติงานได้ดี ท่านได้รับรางวัลตามผลงาน	0.936	-0.543	0.894
4.3 รางวัลเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ท่านอยากทำผลงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ	0.497	0.608	0.390
4.4 หากไม่มีรางวัล ท่านสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม	0.470	0.850	0.732
4.5 ท่านให้ความสำคัญกับชื่อเสียงจากปฏิบัติงาน	N/A	N/A	0.167*
4.6 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในการได้รับคำชมเชย หรือกล่าวถึงในเรื่องผลการปฏิบัติงานที่ดี	0.613	0.645	0.485
Eigen Value	1.864	1.705	-
Cumulative % of Variance	31.066	28.411	-
Cronbach's Alpha	0.636(6 คำถาม)/ 0.895** (2 คำถาม ตัดข้อ 4.3- 4.6) 0.547*** (3 คำถาม ตัดข้อ 4.1- 4.2 และ 4.5)		-
KMO	0.562	-	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-	-

N/A มีค่าน้อยกว่า 0.45

จากตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้าน PM: การให้รางวัล ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 6 คำถาม และนำ 6 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.636 Eigen Value 1.864 KMO 0.562 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 6 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 *เนื่องจากข้อ 4.5 ท่านให้ความสำคัญกับชื่อเสียงจากปฏิบัติงาน ที่ไม่สามารถแยกจัดกลุ่มเป็นตัวแปรเดียวกันได้ ต้องแยกเป็นอีก Component หนึ่ง และมีค่า Commuality ที่ต่ำ 0.167 พบว่าสามารถอธิบายข้อมูลได้น้อยเกินไป ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงขอตัดคำถามนี้ออกไป สำหรับข้อ 4.1 และ 4.2 ที่จัดเป็น Component 1 และข้อ 4.3 4.4 และ 4.6 ที่จัดเป็น Component 2 จึงไม่สามารถ

แยกจัดกลุ่มเป็นตัวแปรเดียวกันได้ ต้องแยกเป็น 2 Components แต่เพราะข้อ 4.1 และ 4.2 มีข้อมูลที่เป็น Cross Loading ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงขอตัด Component 1 และนำ 3 คำถามที่เหลือ (ข้อ 4.3 4.4 และ 4.6) มาหา***ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ทำให้ค่าลดลงเป็น 0.547 ซึ่งตัวแปร ก็ยังเป็นค่าที่ยอมรับได้ คำถามที่เหลือสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อ คือ การให้รางวัล

ตารางที่ 4.21 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เรื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ

ปัจจัยทางด้าน PM: การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ (X5)	Component 1	Component 2	Communalities
5.1 หน่วยงานของท่านมีเกณฑ์ในการเลือกพนักงานที่เหมาะสมเพื่อได้รับการฝึกอบรมตามสาขาวิชาชีพ	0.765	N/A	0.596
5.2 หน่วยงานของท่าน มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมตามความจำเป็นในการฝึกอบรม (training need) ตามทิศทางขององค์กร	0.852	N/A	0.804
5.3 หน่วยงานของท่าน มีการสอบถามความสนใจเฉพาะบุคคลในการไปฝึกอบรม	0.837	N/A	0.775
5.4 หัวหน้าสนับสนุนการไปอบรมของท่าน	0.774	N/A	0.775
5.5 การขอโควตาไปฝึกอบรมในหน่วยงานของท่านมีความยุ่งยาก/มีขั้นตอนที่ซับซ้อน จนทำให้ไม่อยากรขอโควตาด้วยตนเอง	N/A	0.891*	0.795
5.6 การฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่าน มีตัวชี้วัด ชัดเจนว่า หลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ไปอบรม ต้องกลับมาทำอะไรให้หน่วยงาน/องค์กร	0.836	N/A	0.729
5.7 หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่านมีการนำผลจากการประเมิน มากำหนดแผนการฝึกอบรมของพนักงาน	0.847	N/A	0.751
Eigen Value	4.030	1.195	-
Cumulative % of Variance	57.570	17.077	-
Cronbach's Alpha	0.851 (7 คำถาม)/ 0.905** (6 คำถาม ตัดข้อ 5.5)		-
KMO	0.820	-	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-	-

หมายเหตุ N/A มีค่าน้อยกว่า 0.45

จากตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้าน PM: การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 7 คำถาม และนำ 7 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.835 Eigen Value 4.030 KMO 0.820 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 7 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 *ยกเว้นข้อ 5.5 การขอโควตาไปฝึกอบรมในหน่วยงานของท่านมีความยุ่งยาก/มีขั้นตอนที่ซับซ้อน จนทำให้ไม่ยากขอโควตาคด้วยตนเองที่ไม่สามารถแยกจัดกลุ่มเป็นตัวแปรเดียวกันได้ ต้องแยกเป็นอีก Component หนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอตัดคำถามข้อ 5.5 ออกไป โดยนำ 6 คำถามที่เหลือมาหา**ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ทำให้ค่าเพิ่มขึ้นเป็น 0.905 และตัวแปรที่เหลือสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อ คือ การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ

ตารางที่ 4.22 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ

ปัจจัยทางด้านอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6)	Component 1	Component 2	Communalities
6.1 ท่านทำหน้าที่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้สำเร็จ	0.720	N/A	0.666
6.2 จำนวนงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีปริมาณเหมาะสมกับตำแหน่งปัจจุบัน	0.749	N/A	0.563
6.3 ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน	0.860	N/A	0.764
6.4 ภาระงานที่ท่านได้รับอยู่มีความยุติธรรม	0.707	N/A	0.541
6.5 ท่านมีภาระงานอื่น นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบ	N/A	0.891*	0.815
6.6 ภาระงานอื่นของท่าน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหลัก	N/A	0.822*	0.686
Eigen Value	2.352	1.683	-
Cumulative % of Variance	39.199	28.050	-
Cronbach's Alpha	0.644 (6 คำถาม)/ 0.754** (4 คำถาม ตัด 6.5 กับ 6.6)	-	
KMO	0.567	-	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-	-

N/A มีค่าน้อยกว่า 0.45

จากตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้านอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 6 คำถาม และนำ 6 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.644 Eigen Value 2.352 KMO 0.567 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 6 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 *เนื่องจากข้อ 6.5 และ 6.6 ที่ไม่สามารถแยกจัดกลุ่มเป็นตัวแปรเดียวกันได้ ต้องแยกเป็นอีก Component หนึ่ง ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงขอแยกสองคำถามนี้ออกไป โดยนำ 4 คำถามที่เหลือมาหา**ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ทำให้ค่าเพิ่มขึ้นเป็น 0.754 ซึ่งตัวแปรที่เหลือสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อ คือ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ

ตารางที่ 4.23 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านอื่น เรื่อง ทักษะของหัวหน้า

ปัจจัยทางด้านอื่น เรื่อง ทักษะของหัวหน้า (X7)	Component	Communalities
7.1 หัวหน้ามีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน	0.843	0.711
7.2 หัวหน้ามีความใส่ใจและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง	0.798	0.637
7.3 หัวหน้ารับรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	0.847	0.718
7.4 หัวหน้ามีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงานและพนักงานให้เป็นในทิศทางเดียวกัน	0.869	0.756
7.5 หัวหน้ามีส่วนช่วยเหลือเวลาที่มีปัญหาในโรงงาน	0.831	0.691
7.6 หัวหน้ามีส่วนช่วยเหลือเวลาที่มีปัญหาในเรื่องส่วนตัว	0.777	0.603
Eigen Value	4.115	-
Cumulative % of Variance	68.585	-
Cronbach's Alpha	0.906	-
KMO	0.886	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-

จากตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้านอื่น เรื่อง ทักษะของหัวหน้า ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 6 คำถาม และนำ 6 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.906 Eigen Value 4.115 KMO 0.886 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 6 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 ซึ่งตัวแปรสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อ คือ ทักษะของหัวหน้า

ตารางที่ 4.24 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement: EE) เรื่อง ความผูกพันต่องาน

8. ปัจจัยทางด้าน EE: ความผูกพันต่องาน (Y1)	Component 1	Component 2	Communalities
8.1 ท่านมอบความทุ่มเททั้งหมดให้กับงานอย่างแท้จริง	0.859	N/A	0.739
8.2 บางครั้งท่านใช้เวลาในการทำงานจนลืมเวลา	0.792	N/A	0.650
8.3 ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องงานมากกว่าเรื่องอื่น	0.786	N/A	0.641
8.4 ท่านไม่มีใจจดจ่อกับการทำงาน และชอบคิดเรื่องอื่นเวลาทำงาน	N/A	0.985*	0.975
8.5 ท่านรู้สึกผูกพันกับงานมาก	0.827	N/A	0.692
8.6 เมื่อถึงเวลาเลิกงาน หากงานยังไม่เสร็จ ท่านก็เต็มใจที่อยู่ทำงานนั้นต่อเพื่อให้งานสำเร็จ	0.759	N/A	0.601
Eigen Value	3.247	1.050	-
Cumulative % of Variance	54.109	17.504	-
Cronbach's Alpha	0.773 (6 คำถาม)/ 0.863** (5 คำถาม ตัดข้อ 8.4)		-
KMO	0.830	-	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-	-

หมายเหตุ N/A มีค่าน้อยกว่า 0.45

จากตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้าน EE: ความผูกพันต่องาน ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 6 คำถาม และนำ 6 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.773 Eigen Value 3.247 KMO 0.830 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 6 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 *ยกเว้นข้อ 8.4 ท่านไม่มีใจจดจ่อกับการทำงานและชอบคิดเรื่องอื่นเวลาทำงานที่ไม่สามารถแยกจัดกลุ่มเป็นตัวแปรเดียวกันได้ ต้องแยกเป็นอีก Component หนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอตัดคำถามข้อ 8.4 ออกไป โดยนำ 5 คำถามที่เหลือมาหา**ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ทำให้ค่าเพิ่มขึ้นเป็น 0.863 ซึ่งตัวแปรที่เหลือสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อคือ ความผูกพันต่องาน

ตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement: EE) เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยทางด้าน EE: ความผูกพันต่อองค์กร (Y2)	Component	Communalities
9.1 ท่านภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	0.821	0.674
9.2 การที่ท่านได้มีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งหนึ่ง ในความคาดหวังสำหรับท่าน	0.878	0.770
9.3 การได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำให้ท่านรู้สึกมีความสุขในการทำงาน	0.844	0.712
9.4 ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างมาก	0.789	0.622
9.5 ท่านรู้สึกว่าปัญหาของทางองค์กรคือปัญหาของท่านด้วย	0.721	0.520
9.6 ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กร	0.787	0.620
Eigen Value	3.918	-
Cumulative % of Variance	65.294	-
Cronbach's Alpha	0.888	-
KMO	0.839	-
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0.000	-

จากตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยทางด้าน EE: ความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยใช้เทคนิค Factor Analysis และได้ชุดคำถามจำนวน 6 คำถาม และนำ 6 คำถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.888 Eigen Value 3.918 KMO 0.839 เมื่อตรวจสอบค่าทั้ง 6 แล้ว ตัวแปรทั้งหมดมีค่าเกิน 0.5 ซึ่งตัวแปรสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อ คือ ความผูกพันต่อองค์กร

ผลของการใช้เทคนิค Factor Analysis แยกว่าตัวแปรใดควรจะอยู่ในองค์ประกอบใด โดยผู้วิจัยได้พิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่างๆ (Factor Loading) ว่า ตัวแปรใดมีค่ามากที่สุดอยู่ที่องค์ประกอบใด ได้จัดไว้ในองค์ประกอบนั้น แต่ต้องมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ซึ่งพิจารณาจากช่อง Component ตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป (วัฒนา สุนทรชัย, ม.ป.ป.) แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความเที่ยงตรงสำหรับผลสรุปของการวัดความเที่ยงตรงของตัวแปรมีดังนี้

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ปัจจัย	จำนวนคำถาม	จำนวนคำถามที่ถูกตัดออก	Cronbach's Alpha (N = 54)
PM: X1	7	-	0.934
PM: X2	7	-	0.899
PM: X3	6	1	0.930
PM: X4	6	3	0.547

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบ (Factor Analysis) (ต่อ)

ปัจจัย	จำนวนคำถาม	จำนวนคำถามที่ถูกตัดออก	Cronbach's Alpha (N = 54)
PM: X5	7	1	0.905
X6	6	2	0.754
X7	6	-	0.906
EE: Y1	6	1	0.863
EE: Y2	6	-	0.888

จากตารางที่ 4.26 พบว่า มีปัจจัยส่วนใหญ่มีค่า Cronbach's Alpha ในช่วง 0.8-0.9 ถือว่าอยู่ในระดับดี มีแค่ตัวแปร X4 การให้รางวัลและให้การยอมรับ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.547 แต่ก็ยังพอยอมรับได้ (>0.5) (Giem & Gliem, 2003)

4.4 การวิเคราะห์ห้าค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (X1-X7) และตัวแปรตาม (Y1-Y2)

ค่าสหสัมพันธ์		การตั้งเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	การให้ผล สะท้อนกลับ	การประเมินผล ปฏิบัติงาน	การให้รางวัลและ ให้การยอมรับ	การ ฝึกอบรม
การตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัด (X1)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.778** .000	.803** .000	.567** .000	.678** .000
การให้ผลสะท้อนกลับ (X2)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.778** .000	1	.871** .000	.662** .000	.686** .000
การประเมินผล ปฏิบัติงาน (X3)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.803** .000	.871** .000	1	.622** .000	.708** .000
การให้รางวัลและให้ การยอมรับ (X4)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.567** .000	.662** .000	.622** .000	1	.725** .000
การฝึกอบรม (X5)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.678** .000	.686** .000	.708** .000	.725** .000	1
ภาระงานที่ ทำรับผิดชอบ (X6)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.432** .001	.347* .010	.473** .000	.409** .002	.477** .000
ทักษะของหัวหน้า (X7)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.419** .002	.476** .000	.490** .000	.378** .005	.505** .000
ความผูกพันของ พนักงานต่องาน (Y1)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.321* .018	.228 .097	.159 .250	.385** .004	.242 .078
ความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร (Y2)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.354** .009	.334* .014	.264 .054	.434** .001	.371** .006

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (X1-X7) และตัวแปรตาม (Y1-Y2) (ต่อ)

ค่าสหสัมพันธ์		ภาระงานที่ทำ/ รับผิดชอบ	ทักษะของ หัวหน้า	ความผูกพันของ พนักงานต่องาน	ความผูกพัน ของพนักงาน ต่อองค์กร
การตั้งเป้าหมายตัวชี้วัด (X1)	Pearson Correlation	.432**	.419**	.321*	.354**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.018	.009
การให้ผลสะท้อนกลับ (X2)	Pearson Correlation	.347*	.476**	.228	.334*
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.097	.014
การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3)	Pearson Correlation	.473**	.490**	.159	.264
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.250	.054
การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4)	Pearson Correlation	.409**	.378**	.385**	.434**
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	.004	.001
การฝึกอบรม (X5)	Pearson Correlation	.477**	.505**	.242	.371**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.078	.006
ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6)	Pearson Correlation	1	.506**	.518**	.521**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
ทักษะของหัวหน้า (X7)	Pearson Correlation	.506**	1	.155	.229
	Sig. (2-tailed)	.000		.264	.096
ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)	Pearson Correlation	.518**	.155	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.264		.000
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)	Pearson Correlation	.521**	.229	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.096	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.27 สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

ถ้าพิจารณาที่การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การให้รางวัล และให้การยอมรับ (X4) การฝึกอบรม (X5) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) ทักษะของหัวหน้า (X7) ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)

ถ้าพิจารณาที่การให้ผลสะท้อนกลับ (X2) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) การฝึกอบรม (X5) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) ทักษะของหัวหน้า (X7) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)

ถ้าพิจารณาที่การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) การฝึกอบรม (X5) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) และทักษะของหัวหน้า (X7)

ถ้าพิจารณาที่การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การฝึกอบรม (X5) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) ทักษะของหัวหน้า (X7) ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)

ถ้าพิจารณาที่การฝึกอบรม (X5) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) ทักษะของหัวหน้า (X7) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)

ถ้าพิจารณาที่ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) การฝึกอบรม (X5) ทักษะของหัวหน้า (X7) ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)

ถ้าพิจารณาที่ทักษะของหัวหน้า (X7) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) การฝึกอบรม (X5) และภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6)

ถ้าพิจารณาที่ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้รางวัล (X4) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2) มีค่าเท่ากับ 0.321 0.385 0.518 และ 0.765 ตามลำดับ โดยมีค่า Significant เป็น 0.018 0.004 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ

ถ้าพิจารณาที่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2) เป็นหลัก จะเห็นว่า มีค่าสหสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) การฝึกอบรม (X5) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) และความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1) มีค่าเท่ากับ 0.354 0.334 0.434 0.371 0.521 และ 0.765 ตามลำดับ โดยมีค่า Significant เป็น 0.009 0.014 0.001 0.006 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ

จากตารางที่ 4.27-4.28 พบว่า ค่า Pearson Correlation ของตัวแปร X และ Y ไม่ได้มีข้อมูลซ้อนทับกัน (Overlap) น้อยกว่า 0.9 (Hinkle D.E. 1988, p.118)

สรุป

ตัวแปร X ได้แก่ การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) อาจมีความสัมพันธ์กับตัวแปร Y ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1) ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน (บวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ส่วนการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตัวแปร X ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) การฝึกอบรม (X5) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) อาจมีความสัมพันธ์กับตัวแปร Y ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2) ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน (บวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ส่วนการให้ผลสะท้อนกลับ (X2) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

4.5 การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) กรณีตัวแปรตาม ด้านความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	0.804	0.519	
	การตั้งเป้าหมายตัวชี้วัด	0.292	0.145	0.391	2.010 ^b	0.050 ^b
	การให้ผลสะท้อนกลับ	0.257	0.201	0.318	1.278	0.208
	การประเมินผลปฏิบัติงาน	-0.524	0.183	-0.727	-2.861	0.006*
	การให้รางวัล	.391	0.183	0.359	2.136	0.038*
	การฝึกอบรม	-0.176	0.162	-0.205	-1.087	0.283
	ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ	0.661	.0152	0.607	4.362	0.000*
	ทักษะของหัวหน้า	-0.125	0.119	-0.144	-1.046	0.301
	Adjusted R Square	0.382	-	-	-	0.000*

a. Dependent Variable: ความผูกพันของพนักงานต่องาน

b. กรณี one-tailed คัด t เท่ากับ 1.676 (มีระดับนัยสำคัญที่ < 0.05)

จากตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Enter พบว่า ตัวแปรอิสระสามารถทำนายความผูกพันของพนักงานต่องาน คิดเป็นร้อยละ 38.20 โดยดูจากค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.382 และจากผลการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ผลสะท้อนกลับ การฝึกอบรม และปัจจัยอื่น ด้านทักษะของหัวหน้า มีระดับนัยสำคัญที่ ≥ 0.05 แสดงว่าปัจจัยดังกล่าวไม่สามารถทำนายความผูกพันของพนักงานต่องานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด การประเมินผลปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการให้การยอมรับ และปัจจัยอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ อาจทำนายความผูกพันของพนักงานต่องานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value <0.5)

แต่สำหรับค่า t ดังตารางที่ 4.29 เป็นค่าแสดงความผิดพลาดที่มาจาก 2 ด้าน (Two tailed) ดังนั้นสมมติฐานที่ทางผู้วิจัยได้ตั้งไว้ เป็นแบบแสดงความผิดพลาดด้านเดียว (One tailed) จึงสามารถวัดค่า t เท่ากับ 1.676 (p-value <0.5) ซึ่งค่า t มากกว่า 1.676 ดังนั้นจึงถือว่า การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด จึงอาจทำนายความผูกพันของพนักงานต่องานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value <0.5) และจากการพิจารณาค่า Beta ใน Standardized Coefficients พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ 0.727 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ มีค่าเท่ากับ 0.607 การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด มีค่าเท่ากับ 0.391 และการให้รางวัลและการให้การยอมรับ มีค่าเท่ากับ 0.359

โดยปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน การให้รางวัล และปัจจัยด้านภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ อาจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่องาน และอาจมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถ้ามีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้มาก ก็จะก่อให้เกิดการพัฒนาความผูกพันของพนักงานมากขึ้นด้วย โดยสามารถสร้างสมการถดถอยได้ ดังนี้

$$Y1 (\text{ความผูกพันของพนักงานต่องาน}) = 0.804 + 0.661 (\text{ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ}) + (-0.524) (\text{การประเมินผลปฏิบัติงาน}) + 0.391 (\text{การให้รางวัล}) + 0.292 (\text{การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด})$$

จากสมการจะเห็นได้ว่า

ถ้าเพิ่มปัจจัยด้านภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ 1 หน่วย ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่ ความผูกพันของพนักงานต่องาน จะเพิ่มขึ้น 0.661 หน่วย

ถ้าเพิ่มปัจจัยด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน 1 หน่วย ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่ ความผูกพันของพนักงานต่องาน จะลดลง 0.524 หน่วย

ถ้าเพิ่มปัจจัยด้านการให้รางวัล 1 หน่วย ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่ ความผูกพันของพนักงานต่องาน จะเพิ่มขึ้น 0.391 หน่วย

ถ้าเพิ่มปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด 1 หน่วย ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่ ความผูกพันของพนักงานต่องาน จะเพิ่มขึ้น 0.292 หน่วย

สรุปจากตารางที่ 4.28 โดยสรุป พบว่าปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการให้การยอมรับ และปัจจัยด้านภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ อาจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่องาน และสามารถทำนายในเชิงบวก ยกเว้นการประเมินผลปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) กรณีตัวแปรตาม ด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)

Coefficients ^b						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.036	.494		2.099	0.041
	การตั้งเป้าหมายตัวชี้วัด	.128	.138	.189	.923	0.361
	การให้ผลสะท้อนกลับ	.300	.191	.410	1.569	0.124
	การประเมินผลปฏิบัติงาน	-.394	.174	-.603	-2.257	0.029*
	การให้รางวัล	.242	.174	.245	1.389	0.172
	การฝึกอบรม	.013	.154	.017	.084	0.933
	ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ	.529	.144	.536	3.666	0.001*
	ทักษะของหัวหน้า	-.096	.114	-.123	-.850	0.400
	Adjusted R Square	0.318	-	-	-	0.001*

b. Dependent Variable: ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Enter พบว่า ตัวแปรอิสระสามารถทำนายความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คิดเป็นร้อยละ 31.80 โดยดูจากค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.318 และจากผลการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด การให้ผลสะท้อนกลับ การให้รางวัล และการให้การยอมรับ การฝึกอบรม ด้านทักษะของหัวหน้า มีระดับนัยสำคัญที่ ≥ 0.05 แสดงว่า

ปัจจัยดังกล่าวไม่สามารถทำนายความผูกพันของพนักงานต่องาน ได้มีนัยสำคัญทางสถิติอย่าง และจากการพิจารณาค่า Beta ใน Standardized Coefficients พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.603 ในทิศทางตรงกันข้าม และรองลงมา คือ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ เท่ากับ 0.536 ในทิศทางเดียวกัน

โดยปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานและปัจจัยด้าน ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ อาจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และอาจมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถ้ามีองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้มาก ก็จะก่อให้เกิดการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากขึ้นเช่นกัน โดยสามารถสร้างสมการถดถอยได้ ดังนี้

$$Y2 (\text{ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร}) = 1.036 + (-0.394) (\text{การประเมินผลปฏิบัติงาน}) + 0.529 (\text{ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ})$$

จากสมการจะเห็นได้ว่า

ถ้าเพิ่มปัจจัยด้านภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ 1 หน่วย ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จะเพิ่มขึ้น 0.529 หน่วย

ถ้าเพิ่มปัจจัยด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน 1 หน่วย ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จะลดลง 0.394 หน่วย

สรุปจากตารางที่ 4.30 โดยสรุป พบว่า พบว่าปัจจัยด้านภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ อาจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และอาจทำนายในเชิงบวก ยกเว้นปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และอาจทำนายในเชิงลบ

4.6 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

คำถาม 10.1 สิ่งที่เป็นจุดแข็งในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน

คำถาม 10.2 สิ่งที่เป็นอุปสรรค/ปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน

คำถาม 10.3 ข้อเสนอแนะในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน

จากการทำแบบสอบถาม ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น เป็นเภสัชกรคลินิก ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 54 คน มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 59.26 ที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.30 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่องการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ในส่วนความคิดเห็น ต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ก)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบทั้งหมด 54 คน
จุดแข็ง	
มีการสนับสนุนความคิดเห็นในการตั้งเป้าหมาย	1
มีการตั้งเป้าหมายชัดเจน	1
การไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทำให้ทำงานได้สบายใจ	1
อุปสรรค/ปัญหา	
ไม่ทราบเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	13
ไม่มีเป้าหมาย/ตัวชี้วัดชัดเจน	10
ตัวชี้วัดมีปัญหา	4
ข้อเสนอแนะ	
อยากให้ชี้แจง/สรุปเป้าหมาย/ตัวชี้วัดให้ชัดเจน	9
อยากให้มีการติดตามผลการประเมินตัวชี้วัด	1

ตารางที่ 4.31 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ ในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (มีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ก)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบทั้งหมด 54 คน
จุดแข็ง	
การมี feedback จากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ช่วยพัฒนาตนเองมากขึ้น	3
มีการให้ feedback ที่ดีจากหัวหน้างาน	2
การมี feedback ทำให้ทราบข้อดี/ข้อด้อยของตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง	2

ตารางที่ 4.31 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ ในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (มีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค) (ต่อ)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบทั้งหมด 54 คน
การได้รับ feedback จากคนทำงานนอกวิชาชีพ เช่น แพทย์ จะมีการประกาศทาง Line group	2
มีการให้ feedback ระดับบุคคล	1
ระบบ train งานที่มีพี่สอนน้อง (coaching) เป็นแบบที่ได้ให้ feedback กันในส่วนพี่ให้ feedback น้อง (สามารถให้ feedback ได้ระหว่างทำงานเลยโดยไม่มีขีดจำกัด)	1
กรณีมีปัญหาจากการทำงาน หัวหน้าจะมา feedback ด้วยตนเองเป็นส่วนตัว เพื่อต้องการความคิดเห็น หรือปรับทัศนคติ	1
มีการ feedback แบบตรงไปตรงมา	1
หัวหน้ารับฟัง feedback จากผู้ปฏิบัติงาน	1
อุปสรรค/ปัญหา	
ไม่ได้รับ feedback จากหัวหน้างาน/เพื่อนร่วมงาน/ตัวเอง	8
ไม่สามารถ feedback กับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่เหมาะสมได้/กระทบกับความสัมพันธ์	3
การ feedback 2 ทางยังไม่สมดุล (พนักงานยังไม่กล้าให้ feedback กลับ/ไม่มีช่องทางให้ feedback)	2
การ feedback ไม่ชัดเจน	2
ผู้รับ feedback ไม่สนใจ	1
ไม่แน่ใจว่ามีการ feedback ให้กับทุกคน	1
ไม่ได้มี official report สำหรับการรับ feedback ในสิ่งที่ต้องปรับปรุงตนเองในแต่ละปี	1
ข้อเสนอแนะ	
อยากให้มีการให้ feedback กับพนักงานทุกคน และบอกในส่วนการทำงานว่าเป็นอย่างไร/ต้องปรับปรุง อย่างไรเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองต่อไป	4
ควรมี feedback จากหัวหน้า/เพื่อนร่วมงาน เป็นรายปี หรือทุก 6 เดือน	1

ตารางที่ 4.31 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ ในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (มีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค) (ต่อ)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบทั้งหมด 54 คน
อยากให้ผู้ใช้ feedback กล้าเผชิญหน้ามากขึ้น และรับฟังลูกน้องมากขึ้น	1
สร้างแรงจูงใจให้คนในหน่วยงานกล้าพูด กล้าทำ กล้าแสดงออก เช่น จัดประชุม/เที่ยว เพื่อประสานความสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน	1

ตารางที่ 4.32 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน ในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง โดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบทั้งหมด 54 คน
จุดแข็ง	
การวัดผลเป็นรูปธรรม	1
มีเกณฑ์ชัดเจน	
มีการนำวันลา/วันมาสายมาเป็นหนึ่งในการประเมินผลงาน	1
อุปสรรค/ปัญหา	
ไม่ทราบผลการประเมินชัดเจน	8
ไม่ได้ประเมินตามเกณฑ์/ไม่เป็นระบบ/ไม่ได้แจ้งเกณฑ์	8
การประเมินไม่มีความยุติธรรม	5
การประเมินไม่ได้ผลที่แท้จริง เพราะบางครั้งประเมินด้วยความเกรงใจ	2
ตัวชี้วัดมากเกินไป ปฏิบัติงานยากและเวลาประเมินผลก็ทำได้ยากเช่นกัน	1
มีการประเมิน แต่ก็ไม่สามารถนำมาบังคับใช้กับพนักงานบางคน (ให้ Feedback กลับ)	1
ข้อเสนอแนะ	
อยากได้ความยุติธรรมในการแบ่งภาระงาน (มีการวัดอย่างไร เนื่องจากแต่ละวอร์ดไม่เท่ากัน)	4
อยากให้มีการประเมินผลทุกปี โดยการคุยและแจ้งคะแนนเป็นส่วนตัว	2

ตารางที่ 4.32 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน ในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งโดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค) (ต่อ)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบทั้งหมด 54 คน
ควรมีการประเมินผลงานตามผลงานจริงๆ มากกว่าการนำ % ของงานมาแบ่งเงินเดือน	1
อยากให้มีการจัดตั้ง team คนที่ประเมินผลงานที่ชัดเจน (นอกเหนือจากหัวหน้างาน เช่น พนักงานระดับเดียวกันที่ทำงานร่วมกัน)	1
อยากให้มีการชี้แจง/สื่อสารผลการปฏิบัติงานที่ดี	1
อยากให้มีการชี้แจง/สื่อสารผลการปฏิบัติงานที่ดี	1

ตารางที่ 4.33 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้รางวัลและให้การยอมรับ ในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งโดยแสดงเป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบทั้งหมด 54 คน
จุดแข็ง	
การให้เงินนอกเวลา (ค่าเวร) จำนวนเงิน/ชั่วโมงเยอะดี	2
ทางคณะมีการให้โบนัส เท่าๆ กันทุกปี	1
การยอมรับจากแพทย์ถือเป็นรางวัลอย่างหนึ่ง	1
มีชื่อเสียงหรือเป็นที่รู้จักจากการปฏิบัติงาน/ไปถ่ายทอดความรู้	1
มีการให้รางวัลพนักงานที่ไม่มาสาย หรือลาบ่อยที่สุด	1
อุปสรรค/ปัญหา	
ไม่มีรางวัลชัดเจน	9
รางวัลไม่จูงใจ	2
การให้รางวัลไม่ยุติธรรม	2
ไม่ทราบเกณฑ์ในการให้รางวัล	1

ตารางที่ 4.33 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้รางวัลและให้การยอมรับ ในส่วน
ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งโดยแสดง
เป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค) (ต่อ)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ ตอบทั้งหมด 54 คน
ข้อเสนอแนะ	
อยากให้มียางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ/สร้างกำลังใจในการทำงาน	4
อยากให้มีการพิจารณาโบนัสตามผลงานที่ทำได้จริง	2
อยากให้มีการประกาศคนที่ทำความดี/ได้รับรางวัลจากการชื่นชมในห้อง ของหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานมีความภาคภูมิใจกับผลงานมากขึ้น	1

ตารางที่ 4.34 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ ในส่วน
ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งโดยแสดง
เป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ ตอบทั้งหมด 54 คน
จุดแข็ง	
สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ไปฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	12
มีการฝึกอบรมให้เลือกหลากหลายแขนงตามที่สนใจ	6
มีการฝึกอบรมตามโควตา	5
มีการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่	1
อุปสรรค/ปัญหา	
ไม่มีตัวชี้วัดในการประเมินหลังฝึกอบรม (ไม่ได้นำมาใช้พัฒนาหรือ ต่อยอดจากงานประจำที่ทำ)	6
การคัดเลือกพนักงานที่ไปฝึกอบรมยังไม่เหมาะสม	5
การส่งไปฝึกอบรมไม่ยุติธรรม	5
มีโควตาจำกัดในการฝึกอบรม	3
เรื่องที่สนใจอบรม บางครั้งไม่ได้รับการสนับสนุน/ไม่มีคนแทนงาน	3
เรื่องที่สนใจไปอบรมไม่ได้สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่	1
การส่งไปฝึกอบรม บางครั้งพนักงานไม่ได้สนใจไป	1

ตารางที่ 4.34 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ ในส่วน
ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งโดย
แสดง เป็นความถี่ของจำนวนที่ตอบ (โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค) (ต่อ)

หัวข้อ	ความถี่ของจำนวนที่ ตอบทั้งหมด 54 คน
การส่งไปฝึกอบรม มีผลกระทบต่อภาระงานประจำ/เพื่อนร่วมงาน	1
การแจ้งข่าวสารเรื่องโควตาการไปฝึกอบรมยังมีข้อจำกัด ทำให้พลาด การอบรมที่น่าสนใจไป	1
ข้อเสนอแนะ	
ควรมีเกณฑ์/ตัวชี้วัดหลังจากฝึกอบรมให้ชัดเจน	6
อยากให้มีเกณฑ์ในการส่งไปฝึกอบรม	2
อยากให้มีส่วนร่วมในการจัดพนักงานไปฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความยุติธรรม	2
อยากให้คนที่ไปฝึกอบรมกลับมาถ่ายทอดความรู้/ต่อยอดพัฒนางาน ประจำ	2
อยากให้มีการเพิ่มโควตา/เกณฑ์พิเศษ	1
อยากให้มีระบบ Coaching อย่างเป็นระบบ	1
อยากให้มอบรางวัล (ระเบียบวินัย) ชัดเจนหากไม่มีการกลับมาทำ ตามตัวชี้วัด	1
อยากให้มีการแจ้งข่าวสารสำหรับโควตาการฝึกอบรม เช่น Board ดิด ไว้ที่ห้องทำงาน	1

ข้อเสนอแนะอื่นๆ (จำนวนความถี่ของความคิดเห็น)

อยากให้หัวหน้าลงมาดูการปฏิบัติงานจริง และมาจัดอัตรากำลังคนตามผลงานที่แท้จริง
เพื่อความยุติธรรมในการแบ่งภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (1)

อยากให้มีการส่งเสริมเรื่อง การเติบโตในสายงานอย่างแท้จริง เช่น ให้คำแนะนำ หรือ
นำเสนอตัวอย่างในการทำผลงานที่เกิดประโยชน์ให้กับพนักงาน เป็นต้น (1)

ภาระงานที่เพิ่มขึ้น เป็นปัญหาที่ทำให้พนักงานไม่ยอมทำผลงานเพื่อการเติบโตใน
อนาคต (1)

อยากให้มีการมอบหมายงานต่างๆ ในที่ประชุม เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบพร้อมกัน
และช่วยกันจัดการได้อย่างเหมาะสม และหากมีการแบ่ง/กระจายภาระงาน (1)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง กรณีศึกษา เภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง” โดยการศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกในโรงพยาบาล ศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกในโรงพยาบาล และนำความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารผลปฏิบัติงาน โรงพยาบาลละ 4 คน ในโรงพยาบาลรัฐบาล จำนวน 2 แห่ง โรงพยาบาลเอกชน จำนวน 2 แห่ง รวมทั้งหมด 16 คน มาพัฒนาแบบสอบถามต่อ และใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของเภสัชกรคลินิก ระดับปฏิบัติการ จำนวน 54 คน ซึ่งจากวิธีการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 48 คน แต่ผู้วิจัยยินดีที่จะเก็บกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 54 คน (โดยไม่นับรวมหัวหน้างาน 1 คน และกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ 2 คน) โดยผู้วิจัยจะนำเสนอการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะของการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษาพบว่า เกษษกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.9 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 79.6 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 96.3 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87 มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 66.7 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.2

5.1.2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

สรุปค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมของเกษษกรคลินิก ระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งหมด 54 คน ในเรื่อง ปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) ด้านการให้ผลสะท้อนกลับ (X2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การให้รางวัลและการให้การยอมรับ (X4) และการฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ (X5) อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมของเกษษกรคลินิกในเรื่อง ปัจจัยทางด้านอื่น ด้านภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) ด้านทักษะของหัวหน้า (X7) อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมของเกษษกรคลินิกในเรื่อง ปัจจัยทางด้านความผูกพันของพนักงานทั้งต่องาน (Y1) อยู่ในระดับปานกลาง และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2) อยู่ในระดับดี

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน (เกษษกรคลินิก) และปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยสามารถสรุปผลการสมมติฐานในการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงสรุปผลทดสอบสมมติฐานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่องาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัดส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2 การให้ผลสะท้อนกลับส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 3 การประเมินผลปฏิบัติงานส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ*
สมมติฐานที่ 4 การให้รางวัลและการให้การยอมรับส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 5 การฝึกอบรมส่งผลทางบวก กับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 6 ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบส่งผลทางบวก กับความผูกพันของพนักงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 7 ทักษะของหัวหน้าส่งผลทางบวก กับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ

ตารางที่ 5.2 แสดงสรุปผลทดสอบสมมติฐานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานการวิจัย	ผลทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8 การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัดส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 9 การให้ผลสะท้อนกลับส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 10 การประเมินผลปฏิบัติงานส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ*
สมมติฐานที่ 11 การให้รางวัลส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 12 การฝึกอบรมส่งผลทางบวก กับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 13 ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบส่งผลทางบวก กับความผูกพันของพนักงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 14 ทักษะของหัวหน้าส่งผลทางบวก กับความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 5.1-5.2 ผลการอภิปรายมาจากการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ของตัวแปรอิสระ (X1, X2, X3, X4, X5, X6 และ X7) และตัวแปรตาม (Y1 และ Y2) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด (ตาราง 9*9) พบว่า ตัวแปรอิสระ เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) อาจมีความสัมพันธ์

กับตัวแปร ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1) ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน (เชิงบวก) หรือตรงกันข้าม (เชิงลบ) และพบว่า การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4) การฝึกอบรม (X5) ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) อาจมีความสัมพันธ์กับตัวแปร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2) ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน (เชิงบวก) หรือตรงกันข้าม (เชิงลบ) ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม	
การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1)	ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)	ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)
การให้ผลตอบแทนกลับ (X2)	-	-
การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3)	-	-
การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4)	ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)	ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)
การฝึกอบรม (X5)	-	ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)
ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6)	ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)	ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)
ทักษะของหัวหน้า (X7)	-	-

เนื่องจากยังไม่สามารถตอบสมมติฐานการวิจัยได้ในส่วนของทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ว่าสามารถเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม (เชิงลบ) ได้หรือไม่ และยังไม่สามารถบอกค่าน้ำหนักของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ทางผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพิ่มเติม พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารผลปฏิบัติงาน เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1) การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) การให้รางวัล (X4) และปัจจัยอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) อาจทำนายความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลที่ได้จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 4 และ 6 แต่ผลที่ได้ของ การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ และมีค่าน้ำหนักมากที่สุด จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 (การประเมินผลปฏิบัติงานส่งผลทางบวกกับความผูกพันของพนักงานต่องาน) ดังแสดงในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระในทิศทางเชิงบวกกับตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	ส่งผลทางบวกกับตัวแปรตาม	
การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (X1)	ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)	-
การให้ผลสะท้อนกลับ (X2)	-	-
การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3)	*	*
การให้รางวัลและให้การยอมรับ (X4)	ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)	
การฝึกอบรม (X5)	-	-
ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6)	ความผูกพันของพนักงานต่องาน (Y1)	ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2)
ทักษะของหัวหน้า (X7)	-	-

หมายเหตุ * การประเมินผลปฏิบัติงานส่งผลทางลบต่อความผูกพันของพนักงานต่องานและต่อองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารผลปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) และปัจจัยอื่น เรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ (X6) อาจทำนายความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลที่ได้ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 13 แต่ผลที่ได้ของการประเมินผลปฏิบัติงาน (X3) มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ และมีค่าน้ำหนักมากที่สุด จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 10 (การประเมินผลปฏิบัติงานส่งผลทางบวก กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร)

การวิเคราะห์ผลในสมมติฐานที่ 3 และสมมติฐานที่ 10 ปัจจัยเรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงานที่ส่งผลเชิงลบกับความผูกพันของพนักงานต่องาน และต่อองค์กร อาจเป็นไปได้จากในส่วนของกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานที่ไม่ดี อาจส่งผลให้พนักงานรู้สึกเกี่ยวกับการประเมิน ประกอบกับหากพิจารณาจากส่วนการวิเคราะห์เนื้อหาส่วนคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม พบว่ามีความคิดเห็นของพนักงานเรื่อง อุปสรรค/ปัญหาของการประเมินผลปฏิบัติงาน มีดังนี้ (เรียงลำดับตามความถี่ของความคิดเห็นมากไปน้อย)

1. พนักงานไม่ทราบผลการประเมินชัดเจน (ขาดความโปร่งใส)
2. ผลการประเมินไม่ได้ตามเกณฑ์/ไม่เป็นระบบ/ไม่มีการแจ้งเกณฑ์อย่างเป็นระบบ (ขาดความโปร่งใส)
3. การประเมินไม่มีความยุติธรรม (ขาดความยุติธรรม)
4. ผลการประเมินไม่ได้ตามผลปฏิบัติงานจริง (ประเมินผลไม่เหมาะสม)

5. การประเมินผลทำได้ยาก เพราะตัวชี้วัดมากเกินไป (ความไม่ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน)
6. มีผลการประเมิน แต่ก็ไม่สามารถนำมา feedback ต่อพนักงานบางคน (ขาดการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและพนักงาน)

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อุดมอักษร (2550) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะต่างๆ ในระบบผลตอบแทน ได้แก่ ความโปร่งใส ความสนับสนุนองค์กร และความมั่นคงในการทำงาน มีอิทธิพลกับระดับความพึงพอใจในงานของเกษตรกรภาครัฐ สอดคล้องกับการศึกษาของ Maslach and Leiter (2008) ที่ศึกษาว่า ความยุติธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานมีผลต่อความผูกพัน สอดคล้องกับหลักการวัดผล การปฏิบัติงานของ เวชยานนท์ (2554) ที่ว่าองค์กรควรมีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีผลต่อพันธสัญญาทางใจ (Psychological contract) เช่น การมีตัวชี้วัดจำนวนมากไป ก็อาจเกิดความไม่ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอุปสรรค/ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานเหล่านี้ ก็อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่อยากผูกพันต่องานและต่อองค์กร ดังนั้นหากผลการประเมินผลปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน หรือโปร่งใส ผู้วิจัยเชื่อว่า พนักงานจะรู้สึกว่าได้รับการกระจายข้อมูลอย่างเพียงพอ และข้อมูลที่ได้นำเชื่อถือ ก็จะรู้สึกพึงพอใจ รวมถึงได้รับการสื่อสารข้อมูลสะท้อนกลับ โดยกระตุ้นแรงจูงใจของหัวหน้างาน ก็จะพบช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานจริง ทำให้พนักงานสามารถนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองในรอบถัดไปได้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Chandani , Mehta, Mall and Khokhar (2016) ที่กล่าวว่า การประเมินผลปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่มีมิติ หรือโปร่งใส แสดงให้เห็นเรื่องระดับความผูกพันของพนักงานที่สูง และการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานก็มีผลต่อความคาดหวังของผลปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานทราบบทบาทที่แท้จริง และช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์ผลในสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยเรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่องาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Gruman และ Saks (2011) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทางบวกคือ การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการเริ่มต้นของกระบวนการที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับงาน และจากการศึกษาของ Macey et al. (2009) และ Armstrong (2000) กล่าวถึงการผูกพันจะเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการตั้งเป้าหมายทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ จารุวรรณ จุลสัตย์ (2555) ได้ศึกษาเกษตรกรในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการมีแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผล เป็นหนึ่งในปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ได้สัมพันธ์กับความผูกพันโดยตรง แต่สำหรับการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน ก็สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการกำหนด

เป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981) กล่าวถึง องค์กรที่มีการกำหนด เป้าประสงค์ส่งผลจูงใจพนักงานให้มีการปฏิบัติงานสูง และนำมาซึ่งความผูกพันในงานต่อไป

การวิเคราะห์ผลในสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยเรื่อง การให้รางวัลและการให้การยอมรับ ที่ส่งผล เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่องาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Kahn (1990) ที่กล่าวว่า ปัจจัย ที่มีผลต่อความผูกพันทางบวกคือ การให้รางวัลกับพนักงาน (Rewarding co-worker) สอดคล้องกับ การศึกษาของ Mashlach et al. (2001) อธิบายว่า การให้รางวัลและการยอมรับในงาน (Reward & Recognition) จัดเป็นหนึ่งใน 6 ปัจจัยของการทำงานที่มีผลกับความผูกพันในงาน นอกจากนี้สอดคล้อง กับการศึกษาของ จารุวรรณ จุลสัตย์ (2555) ได้ศึกษาเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ได้สัมพันธ์กับความผูกพัน โดยตรง แต่สำหรับการ ได้รับรางวัล หรือคำยกย่องชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมาย หรือมากกว่า เป้าหมายที่คาดหวังไว้ ก็สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981) ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและนำมาซึ่งความผูกพันในงาน ต่อไป

การวิเคราะห์ผลในสมมติฐานที่ 6 และสมมติฐานที่ 13 ปัจจัยเรื่อง ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ ที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่องาน และต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Mashlach et al. (2001) อธิบายว่า ภาระงาน (Workload) จัดเป็นหนึ่งใน 6 ปัจจัยของการทำงานที่มีผล กับความผูกพันในงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Demerouti et al. (2001) ได้นำเสนอแบบจำลอง ที่อธิบายถึงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขเกี่ยวกับความผูกพันในงาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักหนึ่งใน ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในงาน คือ ความต้องการของงาน เช่น ลักษณะของงานหรือเงื่อนไขใน การทำงานที่องค์กรมอบหมายให้รับผิดชอบ เช่น ภาระงาน และในการศึกษาของ Bakker, Demerouti & Schaufeli (2005 อ้างใน ยอดระฆัง, 2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความเหนื่อยล้าในงานและความผูกพันในงาน พบว่า ปริมาณงานและการมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในงาน

โดยสรุปปัจจัยทางด้าน การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) เป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน ทำให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน และองค์กร มีผลทำให้พนักงานมีแรงจูงใจใน การทำงาน นำมาซึ่งความผูกพันในงาน และความสัมพันธ์ซึ่งแปรมาเป็นความผูกพันที่มีให้กับงานได้

สำหรับการประเมินผลปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการยอมรับ และภาระงานที่ทำ/ รับผิดชอบ สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม Social exchange theory (SET) ที่หากพนักงาน ได้รับในส่วนของประเมินผลปฏิบัติงานที่เหมาะสม โปร่งใส ยุติธรรม มีการให้รางวัลและการให้ การยอมรับตามผลการปฏิบัติงานจริง และมีปริมาณภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

หน้าที่การทำงาน ก็จะทำให้พนักงานแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เขาคาดหวัง กับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ซึ่งแปรมาเป็นความผูกพันที่มีให้กับงานได้

ปัจจัยเรื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ ที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่องานและต่อองค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Gruman และ Saks (2011) ได้พบว่า กระบวนการบริหารผลปฏิบัติงาน มีหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนช่วยส่งเสริมในการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) โดยสรุปพบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้สร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้เพิ่มขึ้น และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นด้วย

ปัจจัยเรื่อง ทักษะของหัวหน้า ที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่องานและต่อองค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Gruman และ Saks (2011) ได้พบว่า กระบวนการบริหารผลปฏิบัติงาน มีหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนช่วยส่งเสริมในการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ทักษะของหัวหน้า/ผู้นำ (Leadership) โดยสรุปพบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้สร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้เพิ่มขึ้น และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นด้วย

นอกจากนี้ หากแบ่งในส่วนปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 5 ปัจจัย และปัจจัยด้านอื่น 2 ปัจจัย นับเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานสอดคล้องตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959) ได้ดังนี้

ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ได้แก่ การให้รางวัลและให้การยอมรับ การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ เนื่องจากหากมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีการให้โอกาสฝึกอบรมเพื่อการเติบโตในหน้าที่การงาน และการมีภาระงานให้รับผิดชอบ หากไม่มากเกินไปพอเหมาะกับสถานการณ์ของที่ทำงาน และการมีให้รางวัลเป็นค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม พนักงานจะมีความรู้สึกที่อยากจะทำและอยากจะทำและอยากจะทำ และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และอาจมีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้สร้างผลงานที่ดีต่อไป

ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด การประเมินผลปฏิบัติงาน การให้ผลสะท้อนกลับ ทักษะของหัวหน้า เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้พนักงานยังอยู่ทำงานและรักษาไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น จำเป็นต้องมีความยุติธรรม และโอกาสที่เท่าเทียมในการประเมินผลปฏิบัติงาน และมีเป้าหมายในการประเมินที่ชัดเจน สำหรับการให้ผลสะท้อนกลับ และทักษะของหัวหน้างานก็เป็นหนึ่งในเรื่องความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา

5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย

ในส่วนของคำถามของตัวแปรอิสระ เรื่อง การให้รางวัลและให้การยอมรับ มีจำนวน 6 ข้อ แต่ละคำถามยังอธิบายข้อมูลได้น้อยเกินไป และบางคำถามควรแยกกันชัดเจน ตัวอย่างเช่น รางวัลที่ได้รับเป็นรูปธรรม รางวัลที่ได้รับเป็นนามธรรม (เป็นคำชมเชย/คำยกย่อง/ได้รับการยอมรับ) ซึ่งให้ความหมายต่างกัน และเมื่อทำการวิเคราะห์ด้วย Factor Analysis ทำให้ต้องตัดข้อคำถามไป 3 ข้อ และทำให้ค่า Reliability โดยใช้ Cronbach's Alpha ลดลงเป็น 0.547

ถึงแม้ว่าจะเป็นโรงพยาบาลรัฐบาล โรงพยาบาลระดับเดียวกัน หรือ โรงพยาบาลเอกชน แต่อาจมีบริบทของแต่ละโรงพยาบาลที่แตกต่างกันได้ ขึ้นกับประเภทของผู้นำ รูปแบบในการบริหารงานของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร หน่วยงานสนับสนุน เป็นต้น ดังนั้นการใช้ข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) ที่นำมาพัฒนาตัวแบบสอบถามและตามด้วยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Survey research) จากโรงพยาบาลรัฐบาล 2 แห่ง และโรงพยาบาลเอกชน 2 แห่ง เพื่อนำมาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง อาจมีทั้งข้อดี เช่น เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และข้อเสีย เช่น นโยบายทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์กรบางอย่าง ที่นำมาปรับใช้กับบริบทของโรงพยาบาลไม่ได้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการแสดงความคิดเห็น และในส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน นับว่าเป็นข้อมูลเชิงพฤติกรรมศาสตร์ อาจมีความซับซ้อน และอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่วัดไม่ได้มาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเรื่องปัจเจกบุคคล (Individual) ทักษะ (Attitudes) ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่แท้จริงได้

5.4 ข้อเสนอแนะของการวิจัย

5.4.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

ผู้วิจัยเสนอการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Root-Cause Analysis) ได้ดังต่อไปนี้

5.4.1.1 สาเหตุ: คน

- ขาดทักษะในด้านการสื่อสาร
- ขาดความสามารถในการแยกเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวออกจากกัน

(ปัจจัยส่วนบุคคล)

- ใช้อารมณ์/ความรู้สึก ในการประเมิน/วัดผลในบางเรื่อง (ปัจจัยส่วนบุคคล)
- ไม่อยากปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด (ปัจจัยส่วนบุคคล)

- ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน (ปัจจัยส่วนบุคคล)
- ไม่ได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร

5.4.1.2 สาเหตุ: วิธีการ/ระบบ

• ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด/เกณฑ์ที่ชัดเจนในหลายๆ ส่วนของขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

• ตัวชี้วัด/เกณฑ์บางเรื่อง พนักงาน ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม

- ตัวชี้วัด/เกณฑ์บางเรื่องเป็นรูปธรรม/มีความยุ่งยาก ไม่สามารถวัดผลได้

5.4.1.3 สาเหตุ: อุปกรณ์/เครื่องมือ

• ไม่มีเอกสารอธิบายรายละเอียด แจกประกอบเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- ขาดแผนการทำงานที่เป็นระบบ (Work Instruction)

แนวทางการแก้ไข/พัฒนาเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้กับหน่วยงานเภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

1. กำหนดให้หน่วยงานมีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดขององค์กรและหน่วยงานเป็นประจำก่อนขึ้นปีงบประมาณใหม่ และหากมีการเปลี่ยนแปลงในระหว่างปี ให้แจ้งในที่ประชุมเป็นรายเดือน พร้อมทั้งแจกเอกสารเป็นรายบุคคลเพื่อให้เป็นหลักฐานว่าได้รับทราบแนวทางปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและจูงใจ มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสูง สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981)

2. สร้างตัวชี้วัดในการทำงานที่วัดได้ และไม่ยุ่งยากต่อการนำมาใช้ สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981)

3. สร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกัน (Work Instruction) ร่วมถึงการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละงานร่วมกัน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981)

4. พัฒนาตัวชี้วัดในส่วนของ Functional Competency ให้เหมาะกับหน่วยงาน เพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981)

5. เสนอการมีส่วนร่วม/แรงสนับสนุนจากผู้บริหาร (ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน) เพื่อนำมาพัฒนาเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981)

6. สร้างแนวทางประเมินผลปฏิบัติงานร่วมกัน โดยต้องให้พนักงานเข้าใจ รู้สึกว่าเท่าเทียม และยุติธรรม และสามารถมีส่วนร่วมในการร่างแนวทางในการประเมินผลปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adam (1963)

เสนอให้พนักงานทุกคนมี Portfolio เป็นที่รวบรวมผลงานที่หัวหน้ามอบหมายให้รวมถึงภาระหน้าที่ (งานประจำที่รับผิดชอบ) และนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานทุกปี

7. สนับสนุนให้มีการจัดตั้งทีมในการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม ไปฝึกอบรม อย่างยุติธรรม รวมทั้งช่วยเหลือในการบริหารจัดการคนทำงานแทนเพื่อให้โอกาสพนักงานที่เข้าเกณฑ์ได้ไปทุกกรณี (เช่น กรณีไม่มีคนแทนงานจึงไม่ได้ไป) ถือเป็นเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับทฤษฎี “AMO Theory” ของ Boxcall และ Purcell (2007) ทฤษฎี “AMO Theory” ของ Boxcall และ Purcell (2007)

8. สร้างวัฒนธรรมในหน่วยงาน เรื่อง การ Feedback ต่อเพื่อนร่วมงานถือเป็นเรื่องที่ต้องเปิดเผย ช่วยกันแสดงความคิดเห็น เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกันในหน่วยงาน เช่น จัดกิจกรรม Team Building สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981)

9. สร้างระบบ Coaching ให้มีแนวทางและตัวชี้วัดชัดเจน สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981)

10. ตั้งตัวชี้วัดหลังจากกลับจากฝึกอบรม เช่น กลับมาถ่ายทอดความรู้ สร้างผลงานให้เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1981)

11. ควรส่งเสริมและให้รางวัลและการชื่นชมพนักงานที่ทำความดี/มีผลงานดี ภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor Vroom (1964)

จากการเก็บกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาในส่วนของกรวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเภสัชกรคลินิก ที่มีอายุน้อย ระหว่าง 20-30 ปี (คิดเป็นร้อยละ 79.6) และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-3 ปี (คิดเป็นร้อยละ 35.2) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ เป็นพนักงานที่ยังผูกพันกับงานได้ดี จากผลสรุปความคิดเห็นโดยรวมในด้าน ปัจจัยทางด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Y2) อยู่ในระดับดี เนื่องจาก

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ เป็นเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง ทำให้ได้ข้อมูลเฉพาะในกลุ่มโรงพยาบาลรัฐบาล ซึ่งมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานบางประเด็นที่แตกต่างกับโรงพยาบาลเอกชน หากการศึกษารoundต่อไป มีข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลเอกชน ก็อาจจะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลในเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน

ในส่วนของตัวแปร ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ ตรงส่วนของคำถามของตัวแปร มีจำนวน 6 ข้อ แต่ละส่วนเมื่อใช้ Factor Analysis วิเคราะห์แล้ว ในข้อคำถามยังคลุมเครือ สามารถแบ่งเป็นกลุ่มที่เป็นภาระงานจากการปฏิบัติงาน กับกลุ่มที่มีภาระงานอื่น ในที่นี้ไม่ได้อธิบายรายละเอียด เพราะภาระงานอื่น อาจหมายถึงภาระงานที่มากเกินไป เป็นภาระกับผู้ปฏิบัติงาน หรือเป็นภาระงานที่ไม่ได้สัมพันธ์ กับ Job description หรือตำแหน่งของพนักงานที่ทำอยู่ และผลกระทบกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหลัก อาจจะไม่ชัดเจนว่า ผลกระทบเชิงบวกหรือลบ เช่น หากมีภาระงานอื่น ก็มีผลกระทบกับงานประจำที่ล่าช้า (เป็นลบ) ภาระงานอื่นทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับหรือเป็นที่รู้จัก ก็ย่อมส่งผลกับบุคลากรที่ร่วมงานให้การยอมรับและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานประจำดีขึ้นได้ (เป็นบวก) ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรปรับปรุงความชัดเจนของตัวคำถามในแต่ละตัวแปร และเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยการทำ Construct Validity โดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานพิจารณาและเป็นผู้ให้คะแนนในส่วน of แบบสอบถาม

จากผลการวิจัยการวิเคราะห์ในส่วนความถดถอยเชิงพหุ เรื่อง ปัจจัยทางด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน ที่สัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานทั้งต่องานและต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ และยังไม่ทราบปัจจัยที่ส่งผล แต่ตามทฤษฎี หากกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานที่ดี ก็น่าจะมี ความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับความผูกพันของพนักงาน แต่อีกนัยหนึ่ง ผู้วิจัยคิดว่า การประเมินที่ผลออกมาไม่ดี อาจจะทำให้พนักงานรู้สึกแย่กับผลการประเมิน ยังคงต้องการการศึกษาเพิ่มเติม ในเรื่องวิธีในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยการให้ผลสะท้อนกลับที่กระตุ้นให้พนักงานอยากพัฒนาตนเอง หรืออาจจะเก็บกลุ่มตัวอย่างเพิ่ม เพื่อให้เป็นตัวแทนของประชากรเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลของประเทศ

5.4.3 ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

ผู้วิจัยคิดว่า การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันของพนักงานต่องาน และต่อองค์กร จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลในเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน จากการศึกษาได้ผลสรุปว่า

โดยควรคำนึงถึงการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก เพราะอาจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด ถึงแม้ว่าผลจะตรงกันข้าม แต่จากผลการวิจัยก็แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยนี้มีความสำคัญอย่างไร และควรคำนึงถึงการตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นสิ่งแรกของวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร นอกจากนี้ควรนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management) และหากกลยุทธ์ในการทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานๆ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสมรรถนะที่มีอย่างเต็มศักยภาพ



บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล และภัทราทิพย์ ทรงบุญญา. (2558). การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. *วารสาร ธุรกิจปริทัศน์*, 7(2), 115-136.
- เกศรา รักษาติ. (2550). *Employee Engagement* สายใยในองค์กร. สืบค้นจาก http://www.generaloutsourcing.co.th/news_detail.php?News_ID=9
- จารุวรรณ จุลสัตย์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพเภสัชกรรมของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6. *วารสารเภสัชศาสตร์อีสาน*, 8(2), 60-75.
- จารุวรรณ ขอกระฉ่าง. (2554). การทดสอบแบบจำลองปัจจัยเอื้อต่อการทำงานและทรัพยากรส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการริเริ่มด้วยตนเองภายใต้บทบาทสื่อของความผูกพันในงาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตภา พิทักษ์กรสกุล. (2557). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ฉัตร โพธิ์พุ่ม. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แห่งประเทศไทย*, 20(2), 112-123.
- ชุตติกาญจน์ แก่นโส. (2558). สมรรถนะผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากร และส่วนประสมการตลาด (9Ps) ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ฉัฐพจน์ นิตะพัฒน์. (2551). ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรุงเทพมหานคร 2 ดินแดง ศึกษาเฉพาะกรณี กองจัดกรรมสิทธิ์. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญญารัตน์ กัดทอง. (2556). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. วารสารวิชาการ *Veridian E-Journal*, 6(2), 331-346.
- ประจวบ คงอินทร์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติ แสตนฟอร์ด.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเกชั่น.
- เพ็ญญา สุขเสริม. (2558). ยุทธศาสตร์การบริหารที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 30. *ธรรมทรรศน์*, 15(3), 77-84
- รักษ์เกียรติ จิรันธร, ณรงค์ศักดิ์ สิงห์ไพบูลย์พร, ปรีชชา โลหะนวกุล, และ ปิ่นฤดี ตริรัตน์ไพบูลย์. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเภสัชกรประจำหน่วยบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิ (PCU): กรณีศึกษาในภาคใต้ตอนบน. *สงขลานครินทร์เวชสาร*, 24(6), 505-516.
- รักษ์รัศมี วุฒิมานพ. (2555). ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ศิริพา อุดมอักษร. (2550). การวิเคราะห์ระบบผลตอบแทนการทำงานเภสัชกร. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมยศ นาวิกรม. (2525). *การบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงธน.
- สิริรัตน์ พงษ์สงวน. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อในปัจจัยควบคุม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุวัฒน์ ศิริแก่นทราย และประจักษ์ บัวผัน. (2557). การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าพนักงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12. *วารสารวิจัย มช. (บศ.)*, 12 (4), 76-88.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวความคิด หลักการวิธีการและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology, 63*(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology, 63*(1), 1-18.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan: Page Publishers.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2000). Performance management. *Human resource management, 69*.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health, 24*(4), 383-398.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62* (2), 341-356. doi:10.1016/s0001-8791(02)00030-1
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*: Palgrave Macmillan.
- Briscoe, D. R., & Claus, L. M. (2008). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. *Performance management systems: A global perspective*.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874-900.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499.
- Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management, 16*(2), 105-118.
- Dessler, G. (2011). *Fundamentals of human resource management*: Pearson Higher Ed.
- Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management, 11*(4-6), 581-588.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*: Cengage Learning.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123-136. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review, 17*(4), 57-71.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*. American Psychological Association.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1967). *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: Wiley,
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology, 63*(6), 597-606.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- Krstevska, G. (2010). *Transformation Of Human Resources Into Human Capital-Base For Acquiring Competitive Advantage*. Paper presented at the Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin, 90*(1), 125.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1), 1-6.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Moussa, M. N. (2013). Investigating the high turnover of Saudi nationals versus non-nationals in private sector companies using selected antecedents and consequences of employee engagement. *International Journal of Business and Management*, 8(18), 41.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Gaining a competitive advantage*: Irwin: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*: Harvard Business Press.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*: SHRM Foundation.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies*.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84-102.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Schafheutle, E. I., Seston, E. M., & Hassell, K. (2011). Factors influencing pharmacist performance: A review of the peer-reviewed literature. *Health Policy, 102*(2), 178-192.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.*
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.
- Vroom V H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley,
- Zutshi, A., & Sohal, A. S. (2004). Adoption and maintenance of environmental management systems: critical success factors. *Management of Environmental Quality: An International Journal, 15*(4), 399-419.



ภาคผนวก ก

เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย (Participant Information Sheet)

ในเอกสารนี้อาจมีข้อความที่ท่านอ่านแล้วยังไม่เข้าใจ โปรดสอบถามหัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้แทนให้ช่วยอธิบายจนกว่าจะเข้าใจดี ท่านจะได้รับเอกสารนี้ 1 ฉบับ นำกลับไปอ่านที่บ้านเพื่อปรึกษาหารือกับญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท แพทย์ประจำตัว ของท่าน หรือผู้อื่นที่ท่านต้องการปรึกษา เพื่อช่วยในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย

โครงการเรื่อง: การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง กรณีศึกษาเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง (Study of Performance Management of Clinical Pharmacy “Case Study: Clinical Pharmacy, A Government Hospital”)

ผู้วิจัย:

1. ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย (ภาษาไทย) นางสาวพรรษา เอี่ยมระหงษ์

สถานที่ทำงาน และที่อยู่

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล 69 ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร 10400
โทรศัพท์ 099-649-9524, แฟกซ์ 02-206-2000

Email: mi_tsutsuna@hotmail.com

ผู้ให้ทุน: ไม่มี

วัตถุประสงค์โครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกในโรงพยาบาล

4. เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับเภสัชกรคลินิก
โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

ประโยชน์ที่ท่าน/ชุมชนจะได้รับ (ถ้ามี)

1. ทราบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของงานเภสัชกรรมคลินิกโรงพยาบาล
2. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของ
พนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
3. สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา
รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ช่วยส่งเสริมให้พนักงาน
เกิดความผูกพันต่อองค์กร และลดปัญหาเภสัชกรลาออก)

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ ท่านเป็นเภสัชกรคลินิก ระดับปฏิบัติการของ
โรงพยาบาลรัฐบาล

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ท่านจะถูกสัมภาษณ์ด้วยวิธี ตอบแบบสอบถาม
ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัยคือ ไม่มี

หากท่านไม่เข้าร่วมในการวิจัยนี้ก็จะไม่มีผลต่อการเรียนหรือหน้าที่การงาน ท่านมี
อิสระเต็มที่ในการตัดสินใจว่าจะให้ความร่วมมือหรือไม่

หากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัย เรายินดีตอบคำถามหรือข้อสงสัยของ
ท่านทุกข้อ

หากท่านมีข้อคิดเห็น ข้อข้องใจหรือคำถามเกี่ยวกับการวิจัยนี้ ท่านสามารถติดต่อนักวิจัย
ตามที่อยู่ที่ให้ไว้ด้านบน

ค่าตอบแทนที่จะได้รับ: ไม่มี

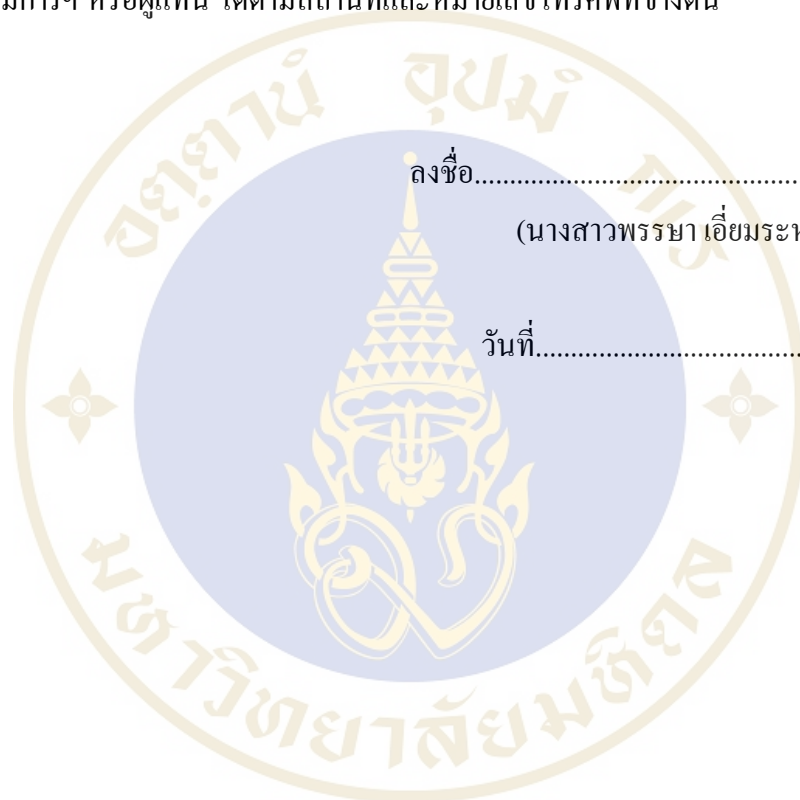
ค่าใช้จ่ายที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะต้องรับผิดชอบเอง: ไม่มี

หากมีข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะแจ้งให้
ทราบโดยรวดเร็วไม่ปิดบัง

ข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการวิจัยจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็น
รายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวม ข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นรายบุคคลอาจมี
คณะบุคคลบางกลุ่มเข้ามาตรวจสอบได้ เช่น ผู้ให้ทุนวิจัย, สถาบัน หรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ,
คณะกรรมการจริยธรรมฯ เป็นต้น

ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อค่าบริการและการรักษาที่สมควรจะได้รับแต่ประการใด

โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ถนนพุทธมณฑล สาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 โทรศัพท์ 02-441-0201-4 โทรสาร 02-441-9333 หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ท่านสามารถติดต่อกับประธานคณะกรรมการฯ หรือผู้แทน ได้ตามสถานที่และหมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น



ลงชื่อ.....ผู้วิจัย

(นางสาวพรรษา เอี่ยมระหงษ์)

วันที่.....

ในเอกสารนี้อาจมีข้อความที่ท่านอ่านแล้วยังไม่เข้าใจ โปรดสอบถามหัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้แทนให้ช่วยอธิบายจนกว่าจะเข้าใจดี ท่านจะได้รับเอกสารนี้ 1 ฉบับ นำกลับไปอ่านที่บ้านเพื่อปรึกษาหารือกับญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท แพทย์ประจำตัว ของท่าน หรือผู้อื่นที่ท่านต้องการปรึกษา เพื่อช่วยในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย

โครงการเรื่อง: การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง กรณีศึกษาเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง (Study of Performance Management of Clinical Pharmacy “Case Study: Clinical Pharmacy, A Government Hospital”)

ผู้วิจัย:

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย (ภาษาไทย) นางสาวพรษา เอี่ยมระหงษ์

สถานที่ทำงาน และที่อยู่

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล 69 ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร 10400

โทรศัพท์ 099-649-9524, แฟกซ์ 02-206-2000

Email: mi_tsutsuna@hotmail.com

ผู้ให้ทุน:

ไม่มี

วัตถุประสงค์โครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกในโรงพยาบาล
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

ประโยชน์ที่ท่าน/ชุมชนจะได้รับ (ถ้ามี)

1. ทราบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของงานเภสัชกรรมคลินิกโรงพยาบาล
2. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง
3. สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และลดปัญหาเภสัชกรลาออก)

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ ท่านเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลของท่าน

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ท่านจะถูกสัมภาษณ์ด้วยวิธี สัมภาษณ์ระดับลึก ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัยคือ ไม่มี

หากท่านไม่เข้าร่วมในการวิจัยนี้ก็จะไม่มีผลต่อการเรียนหรือหน้าที่การงาน ท่านมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจว่าจะให้ความร่วมมือหรือไม่

หากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัย เรายินดีตอบคำถามหรือข้อสงสัยของท่านทุกข้อ

หากท่านมีข้อคิดเห็น ข้อข้องใจหรือคำถามเกี่ยวกับการวิจัยนี้ ท่านสามารถติดต่อนักวิจัยตามที่อยู่ที่ให้ไว้ด้านบน

ค่าตอบแทนที่จะได้รับ: ไม่มี

ค่าใช้จ่ายที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะต้องรับผิดชอบเอง: ไม่มี

หากมีข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบโดยรวดเร็วไม่ปิดบัง

ข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการวิจัยจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวม ข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นรายบุคคลอาจมีคณะบุคคลบางกลุ่มเข้ามาตรวจสอบได้ เช่น ผู้ให้ทุนวิจัย, สถาบัน หรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ, คณะกรรมการจริยธรรมฯ เป็นต้น

ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อ การบริการและการรักษาที่สมควรจะได้รับแต่ประการใด

โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ถนน พุทธรณชาติ สาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 โทรศัพท์ 02-441-0201-4 โทรสาร 02-441-9333 หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ท่านสามารถติดต่อกับประธาน คณะกรรมการฯ หรือผู้แทน ได้ตามสถานที่และหมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย

(นางสาวพรรษา เอี่ยมระหงษ์)

วันที่.....

หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยได้รับการบอกกล่าวและเต็มใจ

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

ข้าพเจ้า.....อายุ.....ปี
อาศัยอยู่บ้านเลขที่.....ถนน.....ตำบล.....อำเภอ.....
จังหวัด.....กทม.....รหัสไปรษณีย์..... โทรศัพท์.....

ขอแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย เรื่อง “การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง (กรณีศึกษา เภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง)”

โดยข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและจุดมุ่งหมายในการทำวิจัย รายละเอียดต่างๆ ในแบบสอบถาม ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของการวิจัย และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมการวิจัย รวมทั้งแนวทางป้องกันและแก้ไข และของตอบแทนที่จะได้รับ โดยได้อ่านข้อความที่มีรายละเอียดอยู่ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยตลอด อีกทั้งยังได้รับคำอธิบายและตอบข้อสงสัยจากหัวหน้าโครงการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ทราบถึงสิทธิ์ที่ข้าพเจ้า และได้รับข้อมูลเพิ่มเติมทั้งทางด้านประโยชน์และโทษจากการเข้าร่วมการวิจัย และสามารถถอนตัวหรืองดเข้าร่วมการวิจัยได้ทุกเมื่อ โดยจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อข้าพเจ้าในอนาคต

ข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้วิจัยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้าพเจ้า แต่จะไม่เผยแพร่ต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล โดยจะนำเสนอเป็นข้อมูลโดยรวมจากการวิจัยเท่านั้น

ข้าพเจ้าเข้าใจข้อความในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และหนังสือแสดงเจตนายินยอมนี้โดยตลอดแล้ว จึงลงลายมือชื่อไว้

ลงชื่อ.....ผู้เข้าร่วมการวิจัย/ผู้ให้ข้อมูล/ผู้แทนโดยชอบธรรม

(.....)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง “การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง”

(กรณีศึกษา เภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง)

Study of Performance Management of Clinical Pharmacy

(Case Study: Clinical Pharmacy, A Government Hospital)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน (เภสัชกรคลินิก) ในโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งและศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีรายละเอียดของคำถามดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2. โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพราะคำตอบที่เป็นจริงและสมบูรณ์เท่านั้น จะช่วยให้การวิจัยในครั้งนี้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

3. คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และจะประมวลผลเป็นรายงานในภาพรวมเพื่อนำไปเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

4. หากมีคำถาม/ปัญหาในการกรอกข้อมูล กรุณาติดต่อผู้วิจัย (น.ส.พรรษา เอี่ยมระหงษ์) เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 083-544-9614 หรืออีเมล mi_tsutsuna@hotmail.com

**แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันของ
พนักงาน**

คำชี้แจง: โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน และกรอกข้อความให้สมบูรณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ 1. ชาย 2. หญิง
2. อายุ
 - 1. < 20 ปี 2. 20-30 ปี 3. 31-40 ปี
 - 4. 41-50 ปี 5. >50 ปี
3. สถานภาพ
 - 1. โสด 2. แต่งงาน 3. หม้าย/หย่าร้าง
4. ระดับการศึกษา
 - 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. ปริญญาโท
 - 4. ปริญญาเอก 5. อื่นๆ โปรดระบุ
5. รายได้/เดือน
 - 1. 10,000 บาท 2. 10,001-20,000 บาท 3. 20,001-30,000 บาท
 - 4. 30,001-40,000 บาท 5. 40,001-50,000 บาท 6. > 50,000 บาท
6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
 - 1. <1 ปี 2. 1-3 ปี 3. 3-5 ปี
 - 4. 5-7 ปี 5. 7-10 ปี 6. >10 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Set goal)					
1.1 มีการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน					
1.2 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านมีการผูกติดกับผลการปฏิบัติงาน					
1.3 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านในปัจจุบันมีความชัดเจน					
1.4 ตัวชี้วัดของหน่วยงานของท่านในปัจจุบันมีความยุติธรรม					
1.5 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน					
1.6 หากตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่านไม่ชัดเจน ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับหัวหน้า เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะกับบริบทของหน่วยงานท่าน					
1.7 หากตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่านไม่ยุติธรรม ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับหัวหน้า เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะกับบริบทของหน่วยงานท่าน					
2. การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)					
2.1 หน่วยงานของท่านมีการ feedback เรื่องการประเมินผลปฏิบัติงาน					
2.2 ท่านได้รับ feedback จากหัวหน้า					
2.3 ท่านได้รับ feedback จากเพื่อนร่วมงาน					
2.4 หน่วยงานของท่านมีการให้ประเมินผลปฏิบัติงานของตัวเอง					
2.5 ท่านสามารถเป็นผู้ให้ feedback กับหัวหน้า					
2.6 ท่านสามารถเป็นผู้ให้ feedback กับเพื่อนร่วมงาน					
2.7 การรับรู้ feedback ผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยในการพัฒนาศักยภาพตนเอง					
3. การประเมินผลปฏิบัติงาน (Evaluation)					
3.1 ท่านมีความพึงพอใจในการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน					
3.2 หัวหน้ามีการแจ้งให้ทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านก่อนทำงาน					
3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม					
3.4 การประเมินผลปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านถูกพิจารณาจากความสามารถและผลงานในการปฏิบัติงานของท่าน					
3.5 หน่วยงานของท่านมีการประเมินสมรรถนะตามสาขาอาชีพ (functional competency)					
3.6 หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากวันที่ขาดงาน ลางาน หรือ มาสาย					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
4. การให้รางวัล (Reward & Recognition) (นอกเหนือจากเงินเดือน หรือสวัสดิการที่ได้รับ)					
4.1 มีการให้รางวัลที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน					
4.2 หากท่านทำงานได้มากกว่าเป้าหมาย หรือทำผลการปฏิบัติงานได้ดี ท่านได้รับรางวัลตามผลงาน					
4.3 รางวัลเป็นสิ่งที่กระตุ้นทำให้ท่านอยากทำผลงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ					
4.4 หากไม่มีรางวัล ท่านสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม					
4.5 ท่านให้ความสำคัญกับชื่อเสียงจากปฏิบัติงาน					
4.6 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในการได้รับคำชมเชย หรือกล่าวถึงในเรื่องผลการปฏิบัติงานที่ดี					
5. การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ (Training & Development career path)					
5.1 หน่วยงานของท่านมีเกณฑ์ในการเลือกพนักงานที่เหมาะสมเพื่อได้รับการฝึกอบรมตามสายวิชาชีพ					
5.2 หน่วยงานของท่าน มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมตามความจำเป็นในการฝึกอบรม (training need) ตามทิศทางขององค์กร					
5.3 หน่วยงานของท่าน มีการสอบถามความสนใจเฉพาะบุคคลในการไปฝึกอบรม					
5.4 หัวหน้าสนับสนุนการไปอบรมของท่าน					
5.5 การขอโควตาไปฝึกอบรมในหน่วยงานของท่านมีความยุ่งยาก /มีขั้นตอนที่ซับซ้อน จนทำให้ไม่อยากขอโควตาด้วยตนเอง					
5.6 การฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่าน มีตัวชี้วัดชัดเจน ว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ไปอบรมต้องกลับมาทำอะไรให้หน่วยงาน/องค์กร					
5.7 หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่านมีการนำผลจากการประเมินมากำหนดแผนการฝึกอบรมของพนักงาน					
6. ภาระงานที่ทำ/รับผิดชอบ					
6.1 ท่านทำหน้าที่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้สำเร็จ					
6.2 จำนวนงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีปริมาณเหมาะสมกับตำแหน่งปัจจุบัน					
6.3 ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน					
6.4 ภาระงานที่ท่านได้รับอยู่มีความยุติธรรม					
6.5 ท่านมีภาระงานอื่น นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบ					
6.6 ภาระงานอื่นของท่าน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหลัก					
7. ทักษะของหัวหน้า					
7.1 หัวหน้ามีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน					
7.2 หัวหน้ามีความใส่ใจและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
7.3 หัวหน้ารับรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน					
7.4 หัวหน้ามีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงานและพนักงานให้เป็นในทิศทางเดียวกัน					
7.5 หัวหน้ามีส่วนช่วยเหลือเวลาที่มีปัญหาในเรื่องงาน					
7.6 หัวหน้ามีส่วนช่วยเหลือเวลาที่มีปัญหาในเรื่องส่วนตัว					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน [ดัดแปลงจาก Saks (2006)]

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
8. ความผูกพันของพนักงานต่องาน					
8.1 ท่านมอบความทุ่มเททั้งหมดให้กับงานอย่างแท้จริง					
8.2 บางครั้งท่านใช้เวลาในการทำงานจนลืมเวลา					
8.3 ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องงานมากกว่าเรื่องอื่น					
8.4 ท่านไม่มีใจจดจ่อกับการทำงาน และชอบคิดเรื่องอื่นเวลาทำงาน					
8.5 ท่านรู้สึกผูกพันกับงานมาก					
8.6 เมื่อถึงเวลาเลิกงาน หากงานยังไม่เสร็จ ท่านก็เต็มใจที่อยู่ทำงานนั้นต่อเพื่อให้งานสำเร็จ					
9. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร					
9.1 ท่านภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
9.2 การที่ท่านได้มีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งหนึ่งในความคาดหวังสำหรับท่าน					
9.3 การได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำให้ท่านรู้สึกมีความสุขในการทำงาน					
9.4 ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างมาก					
9.5 ท่านรู้สึกว่าปัญหาของทางองค์กรคือปัญหาของท่านด้วย					
9.6 ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กร					

ส่วนที่ 4 (10)ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน (กรุณาตอบในตาราง)

10.1 สิ่งที่เป็นจุดแข็งในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน

10.2 สิ่งที่เป็นอุปสรรค/ปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน

10.3 ข้อเสนอแนะในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	จุดแข็ง	อุปสรรค/ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1.การตั้งเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด			
2.การให้ผลสะท้อน กลับ			
3.การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน			
4.การให้รางวัล			
5. การฝึกอบรมและ การพัฒนาสายอาชีพ			

10.4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง”
(กรณีศึกษา เภสัชกรรมคลินิก โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง)

ชื่อผู้วิจัย นางสาวพรญา เอี่ยมระหงษ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารจัดการธุรกิจ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....เบอร์โทรศัพท์.....
หน่วยงาน.....สังกัด.....
สถานที่ทำงาน.....
ตำแหน่งปัจจุบัน.....
วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....
เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์

กรุณาเล่าประวัติโดยย่อเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวในด้านต่อไปนี้
ประวัติการศึกษา

ประสบการณ์ทางการทำงานเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....ปี

ประสบการณ์ที่ได้รับในการอบรมทั้งในและต่างประเทศ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ณ โรงพยาบาล.....ปี

ส่วนที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

แนวประเด็นคำถาม

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลของท่านเป็นอย่างไร มีระบบ หรือ criteria ใดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และมีขั้นตอนใดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

2. การบริหารผลการปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลของท่าน มีข้อเด่น/ข้อด้อยอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

3. จากข้อด้อยในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานที่รพ.พบ ท่านมีแนวทางการแก้ไขหรือไม่/อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. โรงพยาบาลของท่านมีกลยุทธ์/lesson learn/ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน

.....

.....

.....

.....

จบการสัมภาษณ์

ผู้จดคำสัมภาษณ์.....

ระยะเวลาที่ใช้.....

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิกในโรงพยาบาล และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงตารางด้านล่างนี้

แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

หน่วยงาน	จำนวน (คน)
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	
- หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรม	1
- หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรมคลินิก	1
- เภสัชกรคลินิกระดับปฏิบัติงาน	2
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	
- หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรม	1
- หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรมคลินิก	1
- เภสัชกรคลินิกระดับปฏิบัติงาน	2
โรงพยาบาลเอกชน ก.	
- หัวหน้าระดับผู้จัดการแผนก	1
- หัวหน้าระดับผู้จัดการแผนก	1
- เภสัชกรคลินิกระดับปฏิบัติงาน	2
โรงพยาบาลเอกชน ข.	
- หัวหน้าระดับผู้จัดการแผนก	1
- หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรมคลินิก	1
- เภสัชกรคลินิกระดับปฏิบัติงาน	2
รวมทั้งหมด	16

เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 16 คน สามารถจัดกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลแห่งเดียวกัน ได้เป็น 4 โรงพยาบาล และแต่ละโรงพยาบาลมีกลุ่มตัวอย่าง 4 คน ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารผลปฏิบัติงานของงานเภสัชกรรมคลินิกได้เหมือนกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปความคิดเห็นจากคำถาม 4 คำถามในแบบสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ข.) และนำมาสรุปเป็นภาพรวมของแต่ละประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

**แสดงการวิเคราะห์ภาพรวมการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM)
ของงานเภสัชกรรมคลินิกในแต่ละโรงพยาบาล**

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โรงพยาบาล	กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
โรงพยาบาลรัฐบาล ก. โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	เริ่มจากหัวหน้างานเป็นผู้แจ้งรายละเอียดในส่วน หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของพนักงาน บอกเป้าหมายและตัวชี้วัดของงาน โดยมุ่งเป้าหมายตาม Criteria ของคณะ และต้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจของ และเข้มมุ่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ของงาน โดยมาจากกลยุทธ์องค์กร
โรงพยาบาลเอกชน ก.	มีเป้าหมายตาม strategy สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร หากทุกๆ ปีมีการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร หัวหน้านำมาคุยกับพนักงานก่อนสิ้นเดือนมกราคม
โรงพยาบาลเอกชน ข.	มีการกำหนด Performance ในหมวดต่างๆ กัน เป้าหมายการตั้งก็ตาม strategy สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร ในส่วนเป้าหมายที่เน้น service, professional, income ซึ่งนโยบายขององค์กรที่กำหนดลงมาชัดคือ เรื่องรายได้

การวางแผนการประเมินผลปฏิบัติงาน/การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

โรงพยาบาล	การวางแผนการประเมินผลปฏิบัติงาน/การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด
โรงพยาบาลรัฐบาล ก. โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	พิจารณาจากผลการดำเนินการขององค์กร แต่เนื่องจากงานเภสัชกรรมอยู่ในสายสนับสนุน (ข.) และงานบริหารทางเภสัชกรรมไม่ได้เป็นหน่วยงานที่ทำกำไรกับลูกค้า (ผู้ป่วย) โดยตรง และเนื่องจากเป็นรพ.ของรัฐบาล จึงมีข้อจำกัด การประเมินพิจารณาตาม

โรงพยาบาล	การวางแผนการประเมินผลปฏิบัติงาน/การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด															
	<p>KPI+competency รวมกัน 100% KPI มีแบบรวมของฝ่ายเภสัชกรรม สำหรับการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะสอดคล้องกับ Core Value โดยการประเมิน Functional หัวหน้าหน่วยเป็นผู้ประเมิน (สำหรับรพ.รัฐบาลก.ยังไม่มี การประเมิน Functional competency อย่างชัดเจน แต่รพ.รัฐบาล ข.ก็มีการลองทำโดยการบอกเป้าหมาย Activity หลักของแต่ละงานทำอยู่ แต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่ มีงาน Clinic มีเฉพาะ โรค ซึ่งจริงๆ Functional แต่ละงานต่างกัน) ในระดับหัวหน้าหน่วยก็จะมีการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ร่วมด้วย</p>															
โรงพยาบาลเอกชน ก.	<p>วางแผนสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กรทุกปี ดู Action ของแต่ละอัน ตาม Pharmacy level ถ้า level ยิ่งสูง ก็จะมี Strategic project ดังนั้นมี KPI ตาม level มี Competency ตาม Core และ Functional โดยแบ่งอัตราส่วน goal ตามงาน (job) 50% และ Functional competency 30% และ core competency 20% สำหรับระดับบริหาร ส่วน Job based เป็นเรื่อง ดู Project 60% และอีก 40% คือ Managerial Competency มีแบ่งเป็น Job based และ Team based ตาม Job description ตาม Pharmacy level สำหรับ Team based ของแผนก เช่น งาน Pharm care กับบุคลากรทางการแพทย์, counseling) ใน Job แบ่งเป็น 80% Personal, 20% ของทีมรวมๆ</p>															
โรงพยาบาลเอกชน ข.	<p>วางแผนสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กรทุกปี การตั้ง criteria มีความชัดเจนและมี cascade ตามขั้นๆ ซึ่งแบ่งสัดส่วนคะแนนการประเมินดังนี้</p> <table border="1" data-bbox="667 1608 1342 1872"> <thead> <tr> <th>หัวข้อ</th> <th>Staff</th> <th>หัวหน้างาน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>KPI</td> <td>40%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Core value</td> <td>30%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Job-based evaluation</td> <td>30%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Leadership</td> <td>-</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table> <p>นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งระดับ level ตาม Competency โดยขึ้นกับความถนัดตาม Functional (ของแต่ละหน่วยงาน) โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ</p>	หัวข้อ	Staff	หัวหน้างาน	KPI	40%	60%	Core value	30%	20%	Job-based evaluation	30%	-	Leadership	-	20%
หัวข้อ	Staff	หัวหน้างาน														
KPI	40%	60%														
Core value	30%	20%														
Job-based evaluation	30%	-														
Leadership	-	20%														

การให้ผลสะท้อนกลับ

โรงพยาบาล	การให้ผลสะท้อนกลับ
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	หัวหน้างานเภสัชกรรมคลินิกจะเป็นผู้ติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งการดูแล ให้คำปรึกษาแก่พนักงาน โดยจะติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และให้ผลสะท้อนกลับพนักงานมีระบบ Coaching ที่สอนน้อง (แต่พนักงานรพ.รัฐบาลก.คิดว่ายังไม่มีมาตรฐานในการสอนของแต่ละคนและยังไม่มีการวัดผล) ยังไม่มีการให้ผลสะท้อนกลับ 2 ทาง (ปัจจุบันมีแค่ one-way) มีการทำ Feedback แต่บางครั้งไม่ได้จริงจัง เพราะพนักงานกังวลเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำให้ไม่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นกลับ
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	หัวหน้างานเภสัชกรรมคลินิกเป็นผู้ให้ผลสะท้อนกลับ โดยแจ้งผลสะท้อนกลับให้พนักงานรับทราบ และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งอนาคตสามารถคุยเรื่อง revise plan ได้อย่างมีเหตุผล มีระบบ Coaching ที่สอนน้อง (หัวหน้าทีมย่อยที่ปฏิบัติงานด้วยกันเป็นผู้สอน มีความใกล้ชิดและสามารถให้ผลสะท้อนกลับระหว่างกันได้) มีการนำเรื่องปฏิสัมพันธ์มาพูดคุย (สังเกตการทำงานบนหอผู้ป่วย) โดยมีหัวหน้าทีมย่อยที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นผู้ให้ผลสะท้อนกลับ โดยหัวหน้าทีมย่อยมีสิทธิเรียกมาให้ Feedback ให้สอบถาม หรือตักเตือนได้ตามความเหมาะสม
โรงพยาบาลเอกชน ก.	หัวหน้างานย่อย (ผู้จัดการแผนก) เป็นผู้ให้ผลสะท้อนกลับ มีเภสัชกร Incharge เป็นหัวหน้างานคอยจัดการตามระดับ Pharmacy level มี 1-2 ครั้งต่อเดือน feedback พนักงาน โดย supervisor และชั้นสูงกว่า supervisor ก็จะคุม supervisor อีกรู้ (ชั้น department manager; โดย 1 manager มี supervisor 3 คน) โดย supervisor จะกำกับ และสรุป quarter ละ 1 ครั้ง (ถ้าเป็นเรื่องบริหาร managerial คุย people, change และ execute) สำหรับ manager มีการประเมิน 360 องศาได้
โรงพยาบาลเอกชน ข.	หัวหน้างานมีสิทธิในการเรียกพนักงานมารับ Feedback ได้โดยไม่ต้องรอถึงกลางปี หากพนักงานคนนั้นมีเรื่องที่ต้องปรับปรุง โดยการคุยกันจะเป็นการตกลงถึงวิธีแก้ปัญหาและการวางแผนในอนาคต (มีทั้งการเสนอวิธีแก้ไขด้วยตนเอง หรือทางหัวหน้างานช่วยเสนอเป็น Two-way

โรงพยาบาล	การให้ผลสะท้อนกลับ
	communication) หากมีการคุยกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องแล้ว ในการประเมิน In-detail มีบางเรื่องที่เป็นปัญหาและไม่สามารถควบคุมได้ ทางหัวหน้างานสามารถเสนอให้มีการ revise plan ต่อ HR ได้ เพื่อเปลี่ยน KPI ในระดับ Individual

การประเมินผลปฏิบัติงาน

โรงพยาบาล	การประเมินผลปฏิบัติงาน
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	<p>ขั้นตอนของการประเมิน PA (Performance Agreement) ซึ่งทางองค์กรให้หัวหน้าเป็นผู้ทำใส่แบบฟอร์มรวม (พนักงานรพ.รัฐบาลก.ยอมรับว่ายังขาดข้อมูลบางส่วน)</p> <p>ประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกแบ่งตามประเภทของพนักงาน เช่น ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้าง เป็นต้น และถูกพิจารณาจากตัวชี้วัดโดยจะมี % และสัดส่วนที่ตั้งไว้ (ระบบ Quota) และตัดเกรดตามลำดับคะแนน การพิจารณาผลงานในปัจจุบัน ไม่ focus ในอดีต ตัวชี้วัดที่ใช้ที่เรียกว่า KPI (Key Performance Indicator: KPI) และการวัด Competency (รพ.รัฐบาลก. ใช้การวัดตัวชี้วัดในระบบที่เรียกว่า Balance Scorecard) มีการพิจารณาประเมิน Competency โดยดู Core value หลักขององค์กร (รพ.รัฐบาลก.ก็ยังไม่ได้มีชัดเจน การประเมินที่ตามระดับ Functional ก็ยังไม่ได้มีเกณฑ์ชัดเจน) แต่อนาคตรพ.รัฐบาลก.มีการวางแผนว่าจะทำร่วมกันทั้งองค์กร และมีการวัดที่สัมพันธ์กับกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น</p> <p>หัวหน้าหน่วยงานจะเป็นผู้แบ่งสัดส่วนเงินเดือนที่เพิ่มในแต่ละปี โดยใช้ระบบโควตา</p> <p>สามารถขอผลงานเพื่อทำตำแหน่งเพิ่ม โดยมีเงินประจำตำแหน่งเพิ่ม เทียบเหมือนกับการทำตำแหน่งรองศาสตราจารย์ (รศ.) หรือศาสตราจารย์ (ศ.) ของแพทย์ ตามเกณฑ์ของคณะ</p>
โรงพยาบาลเอกชน ก.	

โรงพยาบาล	การประเมินผลปฏิบัติงาน
โรงพยาบาลเอกชน ข.	<p>เนื่องจากแต่ละ Functional งานจะแตกต่างกัน ดังนั้นการประเมิน PM หัวหน้าหน่วยงานจะเป็นผู้ประเมินลูกน้อง/staff ของตนเอง และตัด grade ส่งไปให้ HR ,ในส่วนระดับหัวหน้างาน manager ก็จะเป็นผู้ประเมินและตัด grade ใน HR และส่วน manager ก็จะพอ.ฝ่ายเกสซกรรมเป็นผู้ประเมินให้ตามลำดับขั้นและตัด grade ส่งให้ HR เช่นกัน โดยจะใช้โปรแกรมระบบ comp เรื่องเกณฑ์ในการพิจารณาจะอิงจากผลประกอบการของรพ.แต่ละปี แต่ตัด grade1-5 เช่น ถ้า grade 5 ขึ้นเงินเดือน 7% grade 4 ขึ้น 5% grade 3 ขึ้น 3% grade 2 ขึ้น 2% ตามลำดับลดหลั่นกันไป</p> <p>ในส่วนการประเมินขึ้นเงินเดือน พนักงานแต่ละคนประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียวกันและยุติธรรม สำหรับพนักงานที่ Outstanding ก็จะมี performance ที่ดี ได้คะแนนจากส่วน Job-based evaluation และ Core value ที่ดีมาก (Beyond excellent) อยู่แล้วจึงสามารถตัดคะแนนได้ในกลุ่มนี้</p>

Key Performance Indicator (KPI) และ Competency

โรงพยาบาล	KPI & Competency
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	เน้น KPI โดยพิจารณาตามค่านำหนัก โดยมี Competency เป็นตัวเสริม
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	แบ่ง competency เป็น 3 แบบ โดยจะมีคะแนนที่คาดหวังไว้ และก็ประเมินตามจริง สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติงานจะถูกประเมินโดยใช้ Core competency สำหรับพนักงานในระดับหัวหน้างาน/ผู้บริหารจะมี Managerial competency ประเมิน และสำหรับ Functional competency ในงานเกสซกรรมคลินิก ยังไม่ได้มีชัดเจน เนื่องจากหากแบ่งตามสายงานย่อยๆ ที่พนักงานแต่ละรายทำ ไม่ได้มีมาตรฐานที่เหมือนกัน เพราะด้วยพื้นฐานของงานแต่ละหอผู้ป่วย หรือแต่ละคลินิกเฉพาะทางที่แตกต่างกัน
โรงพยาบาลเอกชน ก.	โรงพยาบาลเอกชน ก. และข. คล้ายกัน คือ
โรงพยาบาลเอกชน ข.	ประเมินตาม functional level และตัดเกรด มีการเก็บผลงานถึงเดือนตุลาคม ประเมินปลายปี โดยใครที่ปรับ level ดูตามเกณฑ์ (link ตาม job description+qualification) เงินเดือนระบบ Quota (HR กำหนด)

ข้อดี-ข้อเสีย Key Performance Indicator (KPI) และ Competency

โรงพยาบาล	KPI & Competency
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	ข้อดี KPI มีเป้าหมายของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	ข้อเสีย ไม่สะท้อนภาพ KPI ของหน่วยงานย่อย การวัด Competency ในทางปฏิบัติยังไม่ค่อยชัดเจน การประเมินผลงานอาจจะวิธีอื่นร่วมด้วย เช่น การรายงาน ผลงานที่ทำ เป็นต้น
โรงพยาบาลเอกชน ก.	ข้อดี KPI มีเป้าหมายของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
โรงพยาบาลเอกชน ข.	Competency ทำให้พนักงานอยากจะสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง ข้อเสีย เป็นระบบที่ต้องแข่งขันกัน พนักงานบางคนไม่อยากจะทำ KPI ของส่วนรวม

การให้รางวัล

โรงพยาบาล	การให้รางวัล
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	มีการให้รางวัลเป็นสิ่งของ/ของขวัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระเบียบวินัย มีรางวัลสำหรับพนักงานทุกคนจะได้รับเท่าๆ กันทุกคน (เพิ่งเริ่มมีปีละครั้ง เป็น โบนัสประจำปี) ผลงานที่มีการกล่าวชมเชย หรือการให้ความสำคัญในวิชาชีพ นับเป็นรางวัลทางอ้อมที่พนักงานรพ. รัฐบาลก. ภาคภูมิใจ
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	มีการให้รางวัลจากการส่งผลงานคุณภาพ เช่น เป็นมอปลั้ ทำจดหมายชมเชย ผลงานดีดดาว รางวัลเกสัชกรดีเด่นขององค์กร
โรงพยาบาลเอกชน ก.	พนักงานมีสิทธิได้รับการพิจารณาตำแหน่งที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถโดยอาศัยอายุงานและการสอบประเมินผล ซึ่งหากสอบผ่านก็จะได้ออกาสเติบโตในสายงาน เป็นขั้นที่เรียกว่า Pharmacy Level มี Quota ของแต่ละ manager เช่น ให้คะแนนเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เก็บแต้ม และให้ manager เซ็นต์ ไปประเมินปรับ level ได้ เรื่องการ recognition ใครมี intervention ที่โดดเด่น ก็จะหยิบยกมาชื่นชมให้ หรือการส่ง CQI/project อะไร ถ้าได้ผลงานก็มีหยิบยกมาชื่นชมในที่ประชุมแผนก

โรงพยาบาล	การให้รางวัล
	“โครงการทำดีทันใจ” on the spot reward program หนึ่งในโครงการที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานให้บริการและปฏิบัติตัวเองตามวิถีบำรุงราษฎร์ โดยผู้บริหารทุกคนจะได้รับ manager tool kit ประจำตัว ซึ่งเป็นกระเป๋าใส่บัตร on the spot reward card เพื่อมอบให้กับพนักงานที่ทำความดีตามวิถีโรงพยาบาล
โรงพยาบาลเอกชน ข.	มีการพิจารณาผลงานตาม Performance ของพนักงานตาม Pharmacy Level เหมือนกับรพ.เอกชน ก. ส่วนของการให้รางวัลจูงใจ เช่น รับกระเช้าจาก CEO (กรณีทำผลงานให้เป็นที่รู้จัก เป็นต้น) มีแรงจูงใจอื่นๆ เช่น ค่าภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่นๆ หากมีผลการรับรอง ก็จะนำมาเพิ่มเงินเดือนได้

การฝึกอบรม

โรงพยาบาล	การฝึกอบรม
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	การฝึกอบรม ซึ่งทางหน่วยงานมีการสนับสนุนเต็มที่ เปิดโอกาสให้
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	<p>พนักงานเลือกหัวข้อที่สนใจและขอไปฝึกอบรมเพิ่มเติมได้ หรืออีกทางหนึ่งทางหัวหน้างานจะพิจารณาส่งคนไปฝึกอบรมขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่จะอยากพัฒนาซึ่งส่วนหนึ่งจะดำเนินตามเป้าหมายขององค์กรร่วมด้วย หลังการฝึกอบรม รพ.รัฐบาลก.ก็ไม่ได้มีเกณฑ์ชัดเจนสำหรับ Criteria การเลือกพนักงานไปอบรม และไม่ได้ตัวชี้วัดหลังการฝึกอบรมที่เป็นทางการ สำหรับรพ.รัฐบาล ข. หัวหน้างานจะประเมิน โดยพิจารณาตามลำดับอาวุโส พิจารณาความสามารถ และประเมินความสนใจก็เช่นกันแต่หลังฝึกอบรม จะได้รับมอบหมายให้มาถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานที่ไม่ได้ไปฝึกอบรมทุกครั้ง</p> <p>การเติบโตและความก้าวหน้าของพนักงานขึ้นอยู่กับการทำงานวิชาการ เช่น งานวิจัย การทำคู่มือ การเขียนบทความ เป็นต้น โดยมีเกณฑ์/รายละเอียดชัดเจน เพื่อเพิ่มรายได้นอกเหนือจากเงินเดือนหลัก แต่ก็มีข้อบังคับเบื้องต้นด้วยเกณฑ์อายุในการปฏิบัติงานว่า จะทำผลงานเพื่อขอขึ้นเงินเดือนแบบนี้ กรณีอายุงานครบ 5 ปี คือดังนี้ “ชำนาญการพิเศษ” “เชี่ยวชาญ” และ “เชี่ยวชาญพิเศษ”</p>

โรงพยาบาล	การฝึกอบรม
โรงพยาบาลเอกชน ก.	ไม่ได้มีสนับสนุนทุกคน โดยจัดฝึกอบรมมีระบบที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอน และมีตัวชี้วัดที่ต้องเขียน Proposal ส่งหลังจากไปฝึกอบรมมา
โรงพยาบาลเอกชน ข.	การฝึกอบรมจะมีขั้นตอนที่เยอะ ตามระเบียบ เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาเรื่อง Cost Management จึงมีข้อกำหนดเยอะ โดยเฉพาะเรื่องการส่งไปศึกษาต่อ จะมีเงื่อนไขตามที่ฝ่ายทรัพยากรกำหนดและต้องนำเรื่องพิจารณาเข้าที่ประชุม และเพื่อต้องการวัตถุประสงค์ของการไปและกลับมาใช้ประโยชน์ (Proposal)

ข้อเด่นของ PM

โรงพยาบาล	ข้อเด่นของ PM
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	การให้ค่าเวรนอกเวลาทำงานมีจำนวนเวร/ชั่วโมงสูง มีการกล่าวชื่นชมคนทำงานดีทางอินเทอร์เน็ตขององค์กร หรือสื่อออนไลน์ การฝึกอบรมมีหลากหลายทางเลือก รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโควตาการไปอย่างสม่ำเสมอ
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	มีเป้าหมายชัดเจน และสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาความรู้อยู่เสมอ สนับสนุนให้มีการเรียนต่อในสิ่งที่พนักงานสนใจ การอบรมเปิดกว้าง มีทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายคณะ แต่ต้องมองให้ออกว่าหน่วยงานต้องการคนที่มีความสามารถด้านไหน
โรงพยาบาลเอกชน ก.	ระบบติดตามดูแล Feedback ตาม Pharmacy level มีระบบ coaching ที่คูน้อง ได้มีการ communication กันมากขึ้น และการ set goal ที่ชัดเจน
โรงพยาบาลเอกชน ข.	Set goal เทคโนโลยี และ facilities พร้อมกับการทำงาน เรื่องการ Pay for Performance มีการปรับมาแล้วหลายครั้ง การนำ PM มาลื้อไปกับค่าตอบแทนและแรงจูงใจ รวมทั้งมีการปรับให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ด้วย (เดิมทางหน่วยงาน ไม่ได้มี Job-based evaluation มาคิดในการประเมิน)

ข้อดีของ PM

โรงพยาบาล	ข้อดีของ PM
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	<p>การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัดไม่ค่อยแข็งแรง และการประเมินบางครั้งก็ไม่ได้ชัดเจน</p> <p>การให้ผลสะท้อนกลับไม่ได้ทำอย่างจริงจัง หรือเป็นทางการ</p> <p>ยังขาดเรื่องบริหารจัดการพนักงานที่ส่งไปเรียน/พัฒนางานคุณภาพ</p> <p>การส่งไปฝึกอบรมยังไม่มีเกณฑ์คัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมและไม่มีตัวชี้วัดหลังจากฝึกอบรม</p>
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	<p>การส่งพนักงานไปเรียนต่อในสาขาที่ไม่ตรง แก่ใจยาก เรื่องกลับมาทำแล้วอะไรต่อ/พัฒนางานอย่างไรให้หน่วยงาน บางครั้งพนักงานเพิ่งมาบอกทีหลังจากทดสอบได้แล้ว</p> <p>แผนพัฒนา Career path ยังไม่ชัดเจนสัมพันธ์กับระดับการศึกษาของพนักงาน ซึ่งตอนนี้ระดับเกิ้ลซกรประจำบ้าน (Residency/เฉพาะทาง 4 ปี) เงินเดือนไม่ได้ต่างจากปริญญาโทชัดเจนแต่เรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบค่อนข้างแตกต่างกัน</p> <p>KPI ของหน่วยงานย่อยไม่ชัด บางอย่างยังไม่เป็นรูปธรรม บางอย่างขัดแย้งกับบุคลากรอื่น ดี ขาดการต่อยอด ว่าเอาข้อมูลไปทำอย่างอื่น</p>
โรงพยาบาลเอกชน ก.	<p>โอกาสฝึกอบรมค่อนข้างยุ่งยากเพราะมีขั้นตอนเยอะ และการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับเชิงวิชาชีพ ต้องมีการวางแผนว่าหลังจากฝึกอบรมว่าจะกลับมาพัฒนาหรือทำงานอะไร นอกเหนือจากการสอน (Sharing)</p>
โรงพยาบาลเอกชน ข.	<p>Job-based evaluation บางครั้งก็เป็นข้อดี ตัวอย่างเช่น ใน 1 งาน ทาง HR จะ fix ไว้ บางครั้งก็ไม่ได้เป็นการประเมินเฉพาะบุคคลไปทั้งหมด ถึงแม้จะมีการแตกรายละเอียดอย่างไรก็ยังไม่สามารถประเมินได้ชัดเจนที่สุด</p> <p>Training เป็นหนึ่งในข้อจำกัดของรพ.เอกชน เนื่องจากขั้นตอนและรายละเอียดที่เข้มงวดมาก รวมทั้งพิจารณาเรื่อง Cost management อย่างละเอียด(พิจารณาถึงความคุ้มค่ากับความเป็นไปได้) ทำให้กว่าจะได้รับ การอนุมัติมีระยะเวลาที่นาน และมีโอกาสที่จะขอได้น้อย ยกเว้นแต่จะเป็นการ Training ที่ทางโรงพยาบาลมีนโยบายหรือมีความต้องการให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะต่อสาขานั้นๆ ทางผู้บริหารก็จะสนับสนุนเต็มที่</p>

แนวทางการแก้ไขข้อต่อเรื่อง PM

โรงพยาบาล	แนวทางการแก้ไขข้อต่อเรื่อง PM
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	ให้นั้นเรื่องเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และให้ผู้บริหารขององค์กรช่วยสนับสนุนในการพัฒนากระบวนการประเมินของหน่วยงานย่อย และช่วยติดตามปัญหาจากการประเมินเน้นหัวหน้าต้องแจ้งเป้าหมายกับลูกน้อง แบบเป็นทางการ และจริงจัง และจำเป็นต้องมีการสื่อสารให้กับพนักงานเป็นระยะ
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	การส่งพนักงาน ไปฝึกอบรม/ไปศึกษาต่อ ควรมีเกณฑ์ชัดเจนให้พนักงานมีการบอกล่วงหน้าก่อนจะไป รวมถึงพิจารณาเรื่องอัตรากำลังคนปัจจุบัน
โรงพยาบาลเอกชน ก.	วางแผนการ Train เชิงวิชาชีพ แล้วกลับมาทำอะไร นอกเหนือจากการสอน (Sharing) คิดว่าต้องมีตัวชี้วัดอื่นที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นว่าจะกลับมาพัฒนาอะไร เพราะคนใช้คาดหวังเยอะ ที่รพ.เป็นเอกชน คนใช้ส่วนใหญ่ Educated
โรงพยาบาลเอกชน ข.	การ Implement ในเรื่องการสื่อสาร บางครั้งเป็นปัญหาระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน คิดว่าสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เช่น การกำหนด Criteria->KPI เบื้องบน/ระดับบริหารสั่งการมาแต่ไม่ได้ define criteria ให้ชัดเจนทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดได้ ขณะนี้หน่วยงานเภสัชกรรมคลินิกเน้นงาน Functional ที่ทุกคนต้องทำได้เหมือนๆ กันเป็นหลัก สามารถเวียนงาน หรือแทนงานกันได้ แต่ในอนาคต มี การวางแผนที่จะพัฒนาคนเป็นรายคน เพื่อพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญ เป็น Specialist ในด้านนั้นๆ โดยตรง

กลยุทธ์/Lesson Learn เรื่อง PM

โรงพยาบาล	กลยุทธ์/Lesson Learn เรื่อง PM
โรงพยาบาลรัฐบาล ก.	การสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินผลและติดตามผลอย่างชัดเจนมาดำเนินการให้เป็นนโยบายของคณะ และติดตามปัญหาหลังจากมีการวางแผน/ตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานและ re-evaluate เพื่อให้บางขั้นตอนในการทำงานที่มีปัญหาสามารถนำมาใช้ได้จริง และพนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกัน

โรงพยาบาล	กลยุทธ์/Lesson Learn เรื่อง PM
	<p>อยากให้มีการพัฒนาคุณภาพของฝ่ายเภสัชกรรม เพื่อคุณภาพรวมของงานเภสัชกรรมในแต่ละด้านรวมถึงคูตัวชีวิต</p> <p>อยากให้พนักงานทุกคนรักองค์กร และใช้ความรู้ความสามารถเพื่อองค์กรให้เต็มที่</p>
โรงพยาบาลรัฐบาล ข.	<p>ศึกษาบทเรียนในอดีตของหน่วยงานและทำ Knowledge Management จากองค์กรอื่นๆ มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน</p> <p>ไม่อยากให้เน้นเป้าหมายมากเกินไป ก็มีความเครียดจากงานได้ หรือเน้น Performance มากเกินไปจนไม่ได้พิจารณาของทีม/หน่วยงาน (ทำผลงานของตัวเอง) หากเป็นไปได้อยากให้มีการจัดการให้สมดุลกันทั้งสองตัวชีวิต</p>
โรงพยาบาลเอกชน ก.	การตั้งเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ เป้าหมายชัด คนทำงานสะดวก
โรงพยาบาลเอกชน ข.	<p>การประเมิน PM เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะส่วน core value คิดว่าสำคัญ เพราะถ้าหากพนักงานปฏิบัติให้ติดเป็นนิสัยก็จะกลายเป็น DNA ขององค์กร</p>

แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลรัฐบาล ก.
เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย (สามอันดับแรก)

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ สัมภาษณ์ โรงพยาบาล รัฐบาล ก.	เรียงลำดับปัจจัยทางด้าน PM ที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน		
หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรม	1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชีวิต	2. การประเมินผล ปฏิบัติงาน	3. การให้ผลสะท้อน กลับ
หัวหน้างานเภสัชกรรม คลินิก	1. การฝึกอบรม	2. การให้รางวัล	3. การให้ผลสะท้อน กลับ
เภสัชกรคลินิก คนที่ 1	1. การฝึกอบรม	2. การให้รางวัล	3. การให้ผลสะท้อนกลับ
เภสัชกรคลินิก คนที่ 2	1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชีวิต	2. การฝึกอบรม	3. การให้รางวัล

แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลรัฐบาล ข.

เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย (สามอันดับแรก)

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ สัมภาษณ์ โรงพยาบาล รัฐบาล ข.	เรียงลำดับปัจจัยทางด้าน PM ที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน		
หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรม	1. การให้รางวัล	2. การฝึกอบรม	3. การให้ผลสะท้อนกลับ
หัวหน้างานเภสัชกรรม คลินิก	1. การให้รางวัล	2. การฝึกอบรม	3. การให้ผลสะท้อนกลับ
เภสัชกรคลินิก คนที่ 1	1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	2. การให้ผลสะท้อนกลับ	3. การให้รางวัล
เภสัชกรคลินิก คนที่ 2	1. การฝึกอบรม	2. การให้ผลสะท้อนกลับ	3. การให้รางวัล

แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลเอกชน ก.

เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย (สามอันดับแรก)

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ สัมภาษณ์ โรงพยาบาล เอกชน ก.	เรียงลำดับปัจจัยทางด้าน PM ที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน		
ผู้จัดการแผนก คนที่ 1	1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	2. การให้ผลสะท้อนกลับ	3. การฝึกอบรม
ผู้จัดการแผนก คนที่ 2 (เภสัชกรรมคลินิก)	1. การให้รางวัล	2. การฝึกอบรม	3. การประเมินผล ปฏิบัติงาน
เภสัชกรคลินิก คนที่ 1	1. การให้รางวัล	2. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	3. การให้ผลสะท้อนกลับ
เภสัชกรคลินิก คนที่ 2	1. การให้รางวัล	2. การให้ผลสะท้อนกลับ	3. การฝึกอบรม

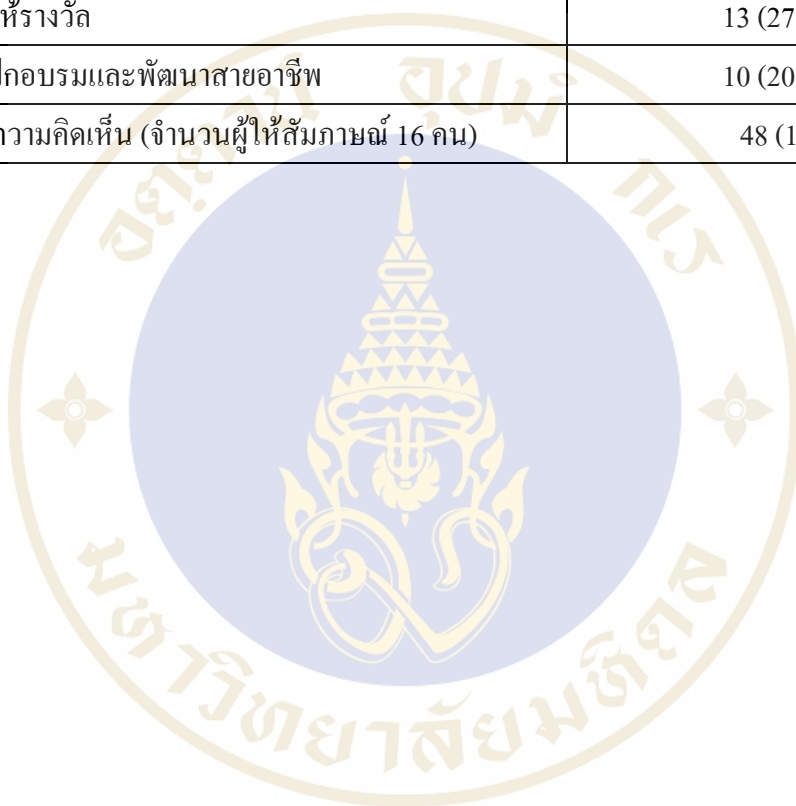
แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลเอกชน ข.

เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย (สามอันดับแรก)

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ สัมภาษณ์ โรงพยาบาล เอกชน ข.	เรียงลำดับปัจจัยทางด้าน PM ที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน		
ผู้จัดการแผนก (เภสัชกรรมคลินิก)	1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	2. การให้ผลสะท้อนกลับ	3. การฝึกอบรม
หัวหน้าแผนกเภสัช กรรมคลินิก	1. การให้รางวัล	2. การฝึกอบรม	3. การประเมินผล ปฏิบัติงาน
เภสัชกรคลินิก คนที่ 1	1. การให้รางวัล	2. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	3. การให้ผลสะท้อนกลับ
เภสัชกรคลินิก คนที่ 2	1. การให้รางวัล	2. การให้ผลสะท้อนกลับ	3. การฝึกอบรม

แสดงร้อยละของปัจจัยทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM)
ที่สัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน

ความคิดเห็นต่อปัจจัยทางด้าน PM ที่มีผลต่อความผูกพัน ของพนักงาน (3 ปัจจัยแรก)	ความถี่ของผู้ให้สัมภาษณ์ (ร้อยละ)
1. การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	8 (16.667)
2. การให้ผลสะท้อนกลับ	13 (27.083)
3. การประเมินผลปฏิบัติงาน	4 (8.333)
4. การให้รางวัล	13 (27.083)
5. การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ	10 (20.833)
ผลรวมความคิดเห็น (จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 16 คน)	48 (100)



ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถาม

แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การตั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ในส่วนความคิดเห็น

ต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
มีการตั้งเป้าหมายชัดเจน	2	ไม่ทราบเป้าหมาย/ ตัวชี้วัดขององค์กร/ หน่วยงาน	9	อยากให้มีการแจ้งรายละเอียด ของเป้าหมาย/ตัวชี้วัดทุก ปีงบประมาณ (เพื่อเป้าหมาย/ ตัวชี้วัดเปลี่ยน)	4
การไม่มีตัวชี้วัดที่ ชัดเจน ทำให้ ทำงานได้สบายใจ	1	ไม่มีการกำหนด เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของ เฉพาะหน่วยงาน ชัดเจน	6	ผู้บริหาร/หัวหน้าควรชี้แจง รายละเอียดถึงเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ให้ชัดเจน	1
มีกาสนับสนุน ความคิดเห็นใน การตั้งเป้าหมาย	1	ไม่มีการกำหนด เป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่ เป็นรูปธรรม	3	อยากให้มีความจริงจัง หรือแสดง ให้เห็นว่าเราทำงานเพื่อวัด อะไร	1
		ไม่มีการแจ้ง/ชี้แจง เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของ แต่ละงาน	3	อยากให้มีการแจกเอกสาร เกี่ยวกับเป้าหมายและการ ประเมินผลงานกับพนักงาน	1
		เป้าหมาย/ตัวชี้วัด บางอย่างเป็น นามธรรม เข้าใจยาก	1	อยากให้มีการติดตามการ ประเมินผลจากตัวชี้วัด ในแต่ละปี	1
		ตัวชี้วัดบางตัวไม่ สามารถวัดการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้	1	อยากให้มีการสื่อสารเป้าหมาย/ ตัวชี้วัดที่ชัดเจน และเป็นใน แนวทางเดียวกัน	1
		ตัวชี้วัดไม่สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์	1	อยากให้มีการสรุปเรื่องที่ ประชุมห้องประจำเดือนที่ เกี่ยวกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของ งานลงใน Line group	1

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
		ตัวชี้วัดมากเกินไป ไม่สอดคล้องทำให้ปฏิบัติงานยาก	1		
		ตัวชี้วัด วัดได้ยาก	1		
		ไม่ทราบเป้าหมาย/ตัวชี้วัด หากมีการเปลี่ยนแปลงในการประชุมประจำเดือน หากไม่ได้เข้าฟัง	1		

**แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้ผลสะท้อนกลับ ในส่วนความคิดเห็น
ต่อการปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง**

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
การมี feedback จากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ช่วยพัฒนาตนเองมากขึ้น	3	การ feedback ไม่ชัดเจน	2	ควรมี feedback จากหัวหน้า/เพื่อนร่วมงาน เป็นรายปี หรือทุก 6 เดือน	1
การมี feedback ทำให้ทราบข้อดี/ข้อด้อยของตนเอง	1	ไม่ได้รับ feedback จากหัวหน้างาน	4	อยากให้มีการ feedback เพื่อจะได้บอกว่าใครทำงานเป็นอย่างไร	1
มีการให้ feedback ระดับบุคคล	1	ไม่มีการให้ feedback ตัวเอง	1	ไม่ได้มีการสนับสนุนทุกคนเท่ากัน	1
มีการให้ feedback ที่ดีจากหัวหน้างาน	2	ไม่มีการให้ feedback กับเพื่อนร่วมงาน	3	อยากให้มีการให้ feedback กับพนักงานทุกคน และบอกในส่วนที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองต่อไป	2
ทำงานจบไปในหนึ่งวัน	1	ไม่สามารถ feedback กับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่เหมาะสมได้	2	อยากให้ผู้ให้ feedback กล้าเผชิญหน้ามากขึ้น และรับฟังลูกน้องมากขึ้น	1

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
มีการ feedback กันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้นำมาปรับปรุงการทำงานได้	1	การให้ feedback บางครั้งมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์	1	สร้างแรงจูงใจให้คนในหน่วยงานกล้าพูด กล้าทำ กล้าแสดงออก เช่น จัดประชุม/เที่ยวเพื่อประสานความสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน	1
ระบบ train งานที่มีพี่สอนน้อง (coaching) เป็นแบบที่ได้ให้ feedback กันใน ส่วนพี่ให้ feedback น้อง (สามารถให้ feedback ได้ระหว่างทำงานเลยโดยไม่มี การขัดใจกัน)	1	ไม่สามารถ feedback การทำงานของบางคน ได้ ว่าดี/ไม่ดี หากผู้รับ feedback ไม่ได้สนใจ	1		
การได้รับ feedback จากคนทำงานนอกวิชาชีพ เช่น แพทย์ จะมีการประกาศ ทาง Line group	2	ไม่แน่ใจว่ามีการ feedback ให้กับทุกคน	1		
กรณีมีปัญหาจากการทำงาน หัวหน้า จะมา feedback ด้วยตนเองเป็นส่วนตัว เพื่อต้องการความคิดเห็น หรือปรับทัศนคติ	1	ไม่ได้มี official report สำหรับการรับ feedback ในสิ่งที่ต้องปรับปรุงตนเองในแต่ละปี	1		
มีการ feedback แบบตรงไปตรงมา	1	การ feedback 2 ทางยังไม่สมดุล พนักงานยังไม่กล้าให้ feedback กลับ	1		
หัวหน้ารับฟัง feedback จากผู้ปฏิบัติงาน	1	ไม่มีช่องให้ feedback	1		

แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การประเมินผลปฏิบัติงาน ในส่วนความคิดเห็นต่อการ
ปฏิบัติงานของเภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
การวัดผลเป็น รูปธรรม มีเกณฑ์ชัดเจน	1	ไม่ทราบผลการประเมิน ชัดเจน (ไม่กระตือรือร้นที่ จะทำงาน)	5	ควรมีการประเมินผลงานตาม ผลงานจริงๆ มากกว่าการนำ % ของงานมาแบ่งเงินเดือน	1
มีการนำวันลา/ วันมาสายมา เป็นหนึ่งใน การประเมินผลงาน	1	การประเมินไม่มี ความยุติธรรม	2	อยากให้มีการชี้แจง/สื่อสารผล การปฏิบัติงานที่ดี	1
		ไม่มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็น รูปธรรม	2	อยากได้ความยุติธรรมในการ แบ่งภาระงาน (มีการวัดอย่างไร เนื่องจากแต่ละวอร์ดไม่เท่ากัน)	4
		ไม่มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ตาม KPI ที่ ชัดเจนในแต่ละงาน	1	อยากให้มีการจัดตั้ง team คนที่ ประเมินผลงานที่ชัดเจน (นอกเหนือจากหัวหน้างาน เช่น พนักงานระดับเดียวกันที่ทำงาน ร่วมกัน)	1
		ไม่ได้นำความรู้/ ความสามารถ/ภาระงาน มาประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	1	อยากให้มีการชี้แจงขั้นตอนการ ประเมินการทำงาน พร้อมกับการ ส่งผลงาน เช่น 1 คน monitor 1 ward ต้องหา DRP/ป้องกัน DRP ได้ชี้แจงค่าเท่าไร เป็น สัดส่วนที่สอดคล้องกับจำนวน เตียงของผู้ป่วย	1
		ไม่มีการประเมินผลงาน อย่างเป็นระบบ/เป็น ขั้นตอน	1	อยากให้มีการประเมินผลทุกปี โดยการคุยและแจ้งคะแนนเป็น ส่วนตัว	2
		การประเมินไม่ได้ผลที่ แท้จริง เพราะบางครั้ง ประเมินด้วยความเกรงใจ	2		
		พนักงานไม่ทราบว่า หัวข้อที่ประเมิน ประเมิน อะไรบ้าง	1		

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
		ไม่ทราบว่าให้คะแนนอย่างไร	2		
		ไม่ได้มีการประเมินตามผลงาน	1		
		ประเมินผลงานตามจำนวนปีที่ทำงาน ไม่มี criteria สำหรับการประเมินจากประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้มีการพัฒนา	1		
		ตัวชี้วัดมากเกินไป ปฏิบัติงานยากและเวลาประเมินผลก็ทำได้ยากเช่นกัน	1		
		การประเมินผล ยาก ได้ผลงานเมื่อต้องการ ตอนเริ่มต้นไม่ค่อย	1		
		มีการแจ้งว่า ประเมิน เลื่อนขึ้น แต่ก็คิดว่าเฉลี่ย ให้ทุกๆ คนพอๆ กัน	1		
		มีการประเมิน แต่ก็ไม่สามารถนำมาบังคับใช้กับพนักงานบางคน	1		
		ไม่มีการแบ่งเกณฑ์ในการประเมินผลงาน และแจ้งรายละเอียดให้กับผู้ปฏิบัติงานก่อนทำงาน	2		

แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การให้รางวัล ในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของ
เภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
การให้เงินนอกเวลา (ค่าเวร) จำนวนเงิน/ชั่วโมง เยอะดี	2	ไม่มีรางวัลที่ชัดเจน	4	อยากให้มียรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ/สร้างกำลังใจในการทำงาน	1
ทางคณะกรรมการให้โบนัส เท่าๆ กันทุกปี	1	ไม่มีรางวัลใดเป็นพิเศษ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	1	อยากให้มีการพิจารณาโบนัสตามผลงาน เช่น ทำมากได้มาก	1
การยอมรับจากแพทย์ถือเป็นรางวัลอย่างหนึ่ง	1	ไม่มีรางวัลสำหรับตัวบุคคล (กระจายรางวัลให้ทุกคนเท่าๆ กัน เพื่อป้องกันความขัดแย้ง)	2	ควรมีการให้รางวัลเหมือนเอกชน เช่น รางวัลให้แก่พนักงานที่ทำงานดี	2
มีการให้รางวัลพนักงานที่ไม่มาสาย หรือลาบ่อยที่สุด	1	รางวัลไม่น่าสนใจ เช่น โบนัสน้อยเกินไป	1	อยากให้มีการกำหนดโบนัสตามสัดส่วนของผลงานที่ทำได้จริง	1
มีชื่อเสียงหรือเป็นที่รู้จักจากการปฏิบัติงาน/ไปถ่ายทอดความรู้	1	ไม่มีรางวัลเมื่อทำผลงานดี	1	ให้เพิ่มจำนวนเวรนอกเวลาให้เภสัชกร	1
		ไม่ทราบการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของการทำงานว่าทำได้แค่ไหนถึงได้โบนัส	1	อยากให้มีการประกาศคนที่ทำได้ดี/ได้รับรางวัลจากการชื่นชมในห้องของหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานมีความภาคภูมิใจกับผลงานมากขึ้น	1
		ระบบรางวัลของคณะไม่ชัดเจน (ประเมินแค่วันที่ลา)	1		
		ระบบรางวัลของคณะไม่ยุติธรรม	1		
		การให้รางวัลเท่ากันทุกคน	1		
		จำนวนเวรนอกเวลาให้พนักงานน้อย	1		

แสดงสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา เรื่อง การฝึกอบรม ในส่วนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของ
เภสัชกรคลินิก โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
มีการฝึกอบรมตาม โควตา	4	เรื่องที่สนใจไปอบรม ไม่ได้สอดคล้องกับงาน ที่ทำอยู่	1	อยากให้คนที่ไปอบรมกลับมา เสนอให้คนที่ไม่ได้ไปได้ฟังด้วย	1
ได้โอกาสในการ ฝึกอบรมอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี โดยทาง คณะออกค่าใช้จ่าย ให้ (ค่าลงทะเบียน)	1	การส่งไปฝึกอบรม บางครั้งพนักงานไม่ได้ สนใจไป	1	ควรมีการบอกให้ชัดเจน ว่า กลับมาจากฝึกอบรมแล้วจะ กลับมาทำงานอะไร/สร้างผลงาน อะไรเพื่อพัฒนาหน่วยงาน	3
สนับสนุนและเปิด โอกาสให้ไป ฝึกอบรมอย่าง สม่ำเสมอ	12	เรื่องที่สนใจอบรม บางครั้งไม่ได้รับการ สนับสนุน	2	อยากให้มีโอกาสในการส่งคนไป ฝึกอบรม/อยากให้มีการพิจารณา ถึงความเหมาะสม/มีเกณฑ์ในการ ส่งคนไปฝึกอบรม	1
มีการฝึกอบรมให้ เลือกหลากหลาย แขนงตามที่สนใจ	5	มีการเลือกปฏิบัติตาม สถานการณ์ในการส่ง คนไปอบรม	1	อยากให้มีโอกาสหลังจาก ฝึกอบรม	2
มีการจัดให้มีการเข้า ฟังยาใหม่ได้ความรู้	1	มีการจำกัดคนในการ ไปฝึกอบรม	3	อยากให้มอบหมายหากไม่มี การกลับมาสอนต่อหรือพัฒนา งานต่อจากที่ได้ไปอบรม เช่น งด ประชุมอีก 3 เดือน เป็นต้น	1
มีการจัดฝึกอบรม นอกสถานที่	1	การคัดเลือกพนักงานที่ ไปฝึกอบรมยังไม่ เหมาะสม	5	อยากให้มีการ coaching ให้เป็นระบบ	1
		บางครั้งมีลาไปประชุม พร้อมๆ กัน มีผลทำให้ ภาระงานไป load กับ คนทำงานที่เหลือ	1	อยากให้มีการวางแผนการ train ที่ ชัดเจน	1
		บางครั้งคนที่ไป ฝึกอบรมไม่ได้นำสิ่งที่ อบรมกลับมาใช้ในการ การทำงาน/ต่อยอดมา ให้ในการทำงาน	4	อยากให้มีการจัดตั้ง team ในการ จัดพนักงานไปฝึกอบรม และ กระจายสัดส่วนคนเท่าๆ กัน	2

จุดแข็ง	ความถี่	อุปสรรค/ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
		ไม่มีตัวชี้วัดหลังอบรม	1	อยากให้กำหนดคนลาให้ชัดเจน และถ้าลาเกินแล้วก็ไม่อนุญาตให้ไปอบรม (ควรมีเกณฑ์ขั้นต่ำของจำนวนคนที่ลาหรือจำนวนมากสุดที่จะส่งไปฝึกอบรมได้)	1
		ไม่ได้มีนำพัฒนาต่อหลังฝึกอบรม	1	อยากให้มี board สำหรับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม/งานประชุมไว้	1
		ไม่มีความยุติธรรมในการส่งไปฝึกอบรม	2	อยากให้เพิ่มโควตาให้คนที่ไปอบรม (กรณีทีบางครั้งตั้งใจจะไปในเรื่องที่สนใจ แต่โควตาเต็มเพราะคนอื่นลงไปฝึกอบรมก่อน)	2
		ไม่มีคนแทนงาน เลขไม่ได้ไปฝึกอบรม	1	หลังจากการฝึกอบรมมา อยากให้มีเวลาสำหรับถ่ายทอดความรู้กันเองในหน่วยงาน เช่น จัดในช่วงกลางวัน ให้ทุกคนมาร่วมฟัง	1
		การแจ้งข่าวสารเรื่องโควตาการไปฝึกอบรมยังมีข้อจำกัด ไม่สามารถแจ้งให้ทราบทั่วถึง ทำให้พลาดการอบรมที่น่าสนใจไป	1		