

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจต่างๆ มีการแข่งขันกันสูง เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเปลี่ยนไปทำให้ธุรกิจต่างๆ ปรับตัวอย่างรวดเร็ว มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบต่างๆ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการในองค์กร องค์กรมีความจำเป็นอย่างสูงที่จะต้องบริหารทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างคุ้มค่า ทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะนำองค์กร หรือธุรกิจให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องเรียนรู้ศาสตร์ต่างๆ ใช้ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ ในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม (ณรงค์ กิ่งน้อย, 2545)

เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยน ทั้งระบบโครงสร้างนโยบายต่าง ๆ ย่อมมีผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์กร เพราะบุคคลเหล่านั้นจะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามนโยบายเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งที่ตามมาคือ ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีการแข่งขันกัน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานทำให้พนักงานเกิดความเครียด ความรู้สึกไม่ปลอดภัย ไม่มั่นคง ความรู้สึกเหล่านี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น เมื่อองค์กรมีนโยบายที่ต้องลดอัตรากำลังลง พนักงานจะรู้สึกว่าตนเองทำงานหนักขึ้น ค่าตอบแทนเท่าเดิมหรืออาจลดลงซึ่งทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้ ขาดความสนใจในการทำงาน เกิดปัญหาการมาสาย การขาดงาน จนกระทั่งการลาออกจากงานได้ ซึ่งส่งผลต่อองค์กรตามมา นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลงด้วย (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, น.143-145)

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์กัน บุคคลมีความแตกต่างในด้านลักษณะส่วนบุคคล ความคิด ทักษะคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออกมา เมื่อเกิดความขัดแย้งย่อมเกิดผลที่ตามมา 2 ด้าน คือ ด้านลบ และด้านบวก ทางด้านลบ ได้แก่ การขัดผลประโยชน์ การไม่ลงรอยกัน การทะเลาะวิวาท ซึ่งจะเกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์กร ส่วนทางด้านบวก ได้แก่ เกิดความคิดเห็นที่ต่างต่างกัน มีความหลากหลาย เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กร จาก

การศึกษาของโรบบินส์ (Robbins, 1994.) ได้เสนอแนวคิดของความขัดแย้งในยุคใหม่ หรือยุคปฏิสัมพันธ์ (Interactions View) ว่าความขัดแย้งจะมีอยู่ในองค์การและเป็นตัวกระตุ้นให้องค์การไม่เฉื่อยชา ความขัดแย้งในระดับปานกลางหรือพอเหมาะ จะส่งผลให้องค์การมีความกระตือรือร้น บุคคลในองค์การมีการเสนอความคิดใหม่ๆ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิผลต่อองค์การสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีความขัดแย้งต่ำหรือสูงเกินไป ก็ส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์การต่ำลง เช่น องค์การมีความขัดแย้งต่ำ องค์การจะมีลักษณะเฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่หากว่าองค์การมีความขัดแย้งสูง องค์การจะมีลักษณะวุ่นวาย แยกแยก ไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ เป็นต้น

ดังนั้นองค์การจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี สามารถแก้ไขความขัดแย้งให้ยุติลงหรือปรับเปลี่ยนให้เกิดผลดีต่อองค์การได้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การต่อไป การบริหารจัดการที่ดีองค์การจะต้องอาศัยผู้บริหารเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงกับตัวพนักงาน ในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องอาศัยหลักและกระบวนการในการบริหารจัดการและการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งนั้น เข้าใจถึงผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์การ และสามารถตัดสินใจเลือกยุทธวิธีแก้ไขความขัดแย้งที่เหมาะสมได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, น.132) ในการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของแต่ละคนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หากเลือกวิธีการที่ทำให้ความขัดแย้งนั้นยุติหรือลดลงก็จะส่งผลดีต่อองค์การ แต่ถ้าเลือกวิธีการที่ไม่ถูกต้องก็อาจทำให้ความขัดแย้งนั้นรุนแรงขึ้นหรืออายุความขัดแย้งนั้นได้เพียงชั่วคราว แต่ก็ยังเป็นคลื่นใต้น้ำและอาจเกิดความขัดแย้งใหม่ได้ ส่งผลกระทบต่อองค์การในเวลาต่อมา

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญ ปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่เน้นความมีมนุษยธรรม เน้นความสำเร็จ และความเป็นปัจเจกชน อย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง ($r = .529, .492$ และ $.442$ ตามลำดับ) (เบญจพร ธีระรักษ์, 2547) นอกจากนี้รูปแบบการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความรู้สึผูกพันต่อองค์การ โดยรูปแบบการบังคับบัญชาแบบมุ่งเน้นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึผูกพันต่อองค์การในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .2294$) (วีไลพร คัมภีร์รักษ์, 2542)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาด้านการแก้ไขความขัดแย้งในส่วนของฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ในปัจจุบันวิชาชีพพยาบาลมีอัตราการเปลี่ยนงานสูงขึ้น ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่ออัตราการลาออกจางาน คือ ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจางาน (Hsu, 2003 อ้างถึงใน เบญจพร ธีระรักษ์, 2547) ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะความชำนาญในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามแนวคิดและทฤษฎีของข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของเบลค และแมคแคนซี (Blake and Mc Canse, 1991) โดยแบ่งออกเป็น 7 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) และรูปแบบ OPP (จรรยาบรรณ) ซึ่งรูปแบบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพฤติกรรมหรือรูปแบบของการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ภายใต้การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหรือรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาภายใต้การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหรือรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าแผนกทางการพยาบาล ภายใต้การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ภายใต้ทฤษฎีข่ายการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขความขัดแย้ง (Managerial Grid Conflict Theory) ของเบลค และแมคแคนซี่ (Blake and Mc Canse, 1991) กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานที่พัฒนาจากแบบวัด PNSQ ของ พอร์เตอร์และคณะ (Porter, 1961.) โดยศึกษาความพึงพอใจในงาน 7 ด้าน คือ ลักษณะงาน การยอมรับยกย่อง ความสำเร็จในงาน การควบคุมบังคับบัญชา ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และใช้แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร (O.C.Q.) ที่พัฒนาจากแนวคิดของพอร์เตอร์ มาวเดย์ และสตีเยร์ (Porter, Mowday and Steers, 1974) โดยศึกษาความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจและพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิจัยกับพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยการวัดระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นผลจากการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของตน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าแผนกทางการพยาบาล มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา
2. การศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าแผนกทางการพยาบาลแบบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มหรือลดความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา
3. การศึกษาครั้งนี้ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรที่บริหารในการบริหารจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรในโรงพยาบาล
4. การศึกษาครั้งนี้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารองค์กร ที่จะพัฒนาบุคลากรที่บริหารให้มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดความ

พึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรของบุคคลากรในองค์กร และลดปัญหาต่างๆ ทางด้าน
ทรัพยากรบุคคล

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่เกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้อง
กับความต้องการ แนวคิด เป้าหมาย และสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเอง เป็นผลทำ
ให้เกิดการเลือกตัดสินใจที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะทำให้ตัวเองเกิดความสมดุลอย่างเดิม

2. รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการหรือพฤติกรรมที่
ผู้บังคับบัญชาแสดงออกหรือเลือกปฏิบัติเมื่อเกิดความขัดแย้งกับบุคคลในองค์กร โดยมี
พื้นฐานจากทฤษฎีข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของเบลค และแมคแคนซี (Blake and Mc
Canse, 1991) ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง
ของผู้บังคับบัญชา เป็น 7 แบบ ได้แก่

2.1 รูปแบบ 1,1 แบบปล่อยปลดละเลย (Impoverished) : เป็นรูปแบบพฤติกรรม
ของผู้บริหารที่ไม่ชอบรับภาระเรื่องใด ไม่สนใจความขัดแย้ง พยายามทำตัวเป็นกลาง และคิดว่า
ปัญหาจะยุติลงเองเมื่อเวลาผ่านไป พยายามหลีกเลี่ยงบ่าเบียง ให้ผู้อื่นช่วยแก้ไขปัญหาแทนหรือ
พยายามที่จะยุติข้อขัดแย้งด้วยวิธีง่ายๆ เลื่อนเวลาออกไป หรืออาจเปลี่ยนประเด็นข้อโต้แย้งไป

2.2 รูปแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน (Country Club) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของ
ผู้บริหารที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เน้นผลงานค่อนข้างต่ำ พยายาม
หลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง และความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการไกล่เกลี่ยประนีประนอม และรักษา
ผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงการใช้กำลังข่มขู่ วิธีรุนแรง

2.3 รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน (Task Oriented or Authority-Compliance) :
เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นผลงาน ความสำเร็จขององค์กรสูงสุด ไม่สนใจความ
ต้องการ ความคิดเห็น และความสัมพันธ์ของบุคคล ใช้อำนาจและการสั่งการตามความคิดเห็นของ
ตนเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

2.4 รูปแบบ 9,9 แบบมุ่งทีมงาน (Team) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่
มุ่งเน้นผลงานขององค์กรสูงและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลสูง ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความ
ร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาในการร่วมแก้ไขปัญหา เน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
แสดงผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ใช้หลักการบริหาร ร่วมกันค้นหา
สาเหตุและหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมกัน

หาข้อยุติของปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

2.5 รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม (Middle of the road) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่รุนแรงโดยการประนีประนอม ปรับความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายเข้าหากัน มีการตกลงยอมลดเป้าหมายของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ความขัดแย้งหรือปัญหานั้นยุติลง (เหมือนคำว่า “คนละครึ่งทาง”) ใช้การเจรจาต่อรอง การประนีประนอม การโน้มน้ำหนัก มีการเสนอผลประโยชน์บางอย่าง เช่น รางวัล หรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมทำตามหรือยุติความขัดแย้งนั้น

2.6 รูปแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่นำเอารูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) และ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มารวมกัน ใช้อำนาจสั่งการ ทำตามความคิดของตน มีการลงโทษ ตักเตือน แต่ในบางส่วนจะคำนึงความรู้สึกและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการสร้างการยอมรับและความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร เสมือนการดูแลปกครองแบบพ่อปกครองลูก

2.7 รูปแบบ OPP แบบฉวยโอกาส (Opportunism) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้รูปแบบพฤติกรรมหลายรูปแบบตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหน้า โดยสรุปแบบพื้นฐาน 3 รูปแบบขึ้นไป เพื่อประโยชน์ของตนสูงสุด ผู้บริหารในลักษณะนี้จะพยายามเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นสิ่งทำประโยชน์ให้กับตัวเอง เช่น เมื่อมีความขัดแย้งกับบุคคลที่มีความสำคัญ หรือมีอำนาจเหนือกว่า ผู้บริหารในลักษณะนี้จะใช้รูปแบบพฤติกรรมแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน (Country Club) แต่ถ้ามีความขัดแย้งกับบุคคลในระดับเดียวกันหรือผู้ร่วมงาน จะใช้รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม (Middle of the road) และใช้รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน (Task Oriented) กับผู้ได้บังคับบัญชา

3. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติต่องานที่เกิดจากการรับรู้ว่าคุณได้รับการตอบสนองต่อความต้องการและองค์ประกอบต่างๆ ที่คาดหวังไว้ และส่งผลให้เกิดความพอใจและไม่พอใจต่องาน ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีของพอร์เตอร์และคณะ (Porter et al., 1961) โดยความพึงพอใจในงานมีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

3.1 ลักษณะงานที่ทำ (Work itself) หมายถึง โครงสร้างของงาน คุณค่าของงานที่ทำ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย อำนาจหน้าที่การรับผิดชอบในงาน ลักษณะของงานเป็นงานที่ทำทายน่าสนใจท้าทาย และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.2 การยอมรับยกย่อง (Recognition) หมายถึง การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การได้รับความสนับสนุนให้มีตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเอง

3.3 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถแก้ไขปัญหาสำเร็จลุล่วง

3.4 การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา (Supervisor) หมายถึง ลักษณะการบังคับบัญชา การบริหารจัดการ การนิเทศงาน การใช้ความรู้ความสามารถไหวพริบทางสติปัญญาและอารมณ์

3.5 เพื่อนร่วมงาน (Peer) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน การได้รับความช่วยเหลือ ความไว้วางใจและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน

3.6 ผลตอบแทน (Salary & Benefit) หมายถึง ผลตอบแทนต่างๆ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ บำนาญ และสิ่งตอบแทนต่างๆ จากการทำงาน

3.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Condition) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อม อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

4. ความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) หมายถึง ทศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความเชื่ออย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ (2) ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และ (3) ความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป ตามแนวคิดของพอร์เตอร์ มาวเดย์ และสตีเยร์ (Porter, Mowday and Steers, 1974)

5. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารให้เป็นผู้หัวหน้าแผนกทางการพยาบาลและมีบทบาทในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีปฏิสัมพันธ์กันในระหว่างการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้บังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้าพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยต่าง ๆ ได้แก่ แผนกผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน แผนกสถาบันหัวใจ สถาบันศุนย์ตบ แผนกห้องไต ห้องคลอด ห้องผ่าตัด ห้องพักรฟื้น ห้องผู้ป่วยหนัก ห้องเด็กอ่อน แผนกผู้ป่วยในทั้งผู้ใหญ่ - เด็ก

6. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง เจ้าหน้าที่พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาในข้อที่ 5 ซึ่งประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ และมีอายุการทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป