

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
2. ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย
3. ทบทวนวรรณกรรม
4. กรอบแนวคิดของการวิจัย

#### บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) แต่เดิมนั้น คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้รับการสถาปนาในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว-ภูมิพลอดุลยเดช ทรงมีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม โดยแยกจากกองช่างโทรศัพท์กรมไปรษณีย์โทรเลขให้บริการโทรศัพท์ในเขตนครหลวงภายใต้พระราชบัญญัติทุน-รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติให้องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย แปลงสภาพเป็นบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (TOT corporation public limited) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 และเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 ได้มีการปรับเปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (TOT public company limited) เพื่อให้ชื่อบริษัทเป็นที่จดจำง่ายเมื่อนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์

มีสถานะเป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจจำกัด สังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือไอซีที ขณะเดียวกัน มีผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ กระทรวงการคลัง ในสัดส่วนร้อยละ 100 ย่อมยืนยันและแสดงให้เห็นชัดเจนว่า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ยังคงเป็นองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่มีบทบาทในการสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นหนึ่งในช่องทางที่กระจายความเจริญความรู้สู่ทุกภูมิภาคของประเทศ แม้ในพื้นที่ห่างไกล สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ระบุในนโยบายเทคโนโลยี กล่าวคือ พัฒนาโครงข่ายสื่อสารโทรคมนาคมพื้นฐานให้ครอบคลุมทั่วประเทศ และสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการสื่อสารอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ประชาชน ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ได้อย่างทั่วถึงและสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ รวมทั้งพัฒนาการบริการสื่อสารที่ทันสมัย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการให้บริการภาครัฐ บริการการศึกษา บริการสาธารณสุขและโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันของประเทศ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบการโทรคมนาคมรายใหญ่ของประเทศ เป็นองค์กรที่วางรากฐานระบบสื่อสารโทรคมนาคมไทยมาเป็นระยะเวลา 55 ปี พร้อมตอบสนองความต้องการครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), 2553)

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินงานในฐานะองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นเวลาถึง 48 ปี ก่อนแปลงสภาพเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการสิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์ และพนักงานทั้งหมดจากองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งองค์กรยังคงสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ในประเทศไทยที่มีโครงข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ โดยมีการบริการโทรคมนาคมหลายรูปแบบ ทั้งบริการโทรศัพท์ประจำที่ โทรศัพท์สาธารณะ โทรศัพท์ระหว่างประเทศ บริการสื่อสารข้อมูล บริการมัลติมีเดีย และบรอดแบนด์ บริการสื่อสารไร้สาย บริการเชื่อมโยงโครงข่าย รวมถึงบริการสื่อสารโทรคมนาคมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบริการเหล่านี้มีทั้งที่บริษัทได้ดำเนินการเองและการให้บริการที่ดำเนินการร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่น



## วิสัยทัศน์และพันธกิจ

**วิสัยทัศน์** มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสื่อสาร โทรคมนาคมแห่งชาติที่สนองต่อความต้องการของลูกค้าและสาธารณชนอย่างใกล้ชิดทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

**พันธกิจ** ให้บริการโทรคมนาคมด้วยนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความมั่นใจด้านข้อมูลข่าวสาร เพื่อความมั่นคงของชาติ ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร รวมถึงบริการสาธารณะต่างๆอย่างเท่าเทียมทั่วถึง สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม

### เป้าหมายองค์กร

1. รักษาอัตราเติบโตของรายได้และกำไรจากการดำเนินการให้บริการ ซึ่งบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ดำเนินการเองให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
2. เพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการและขยายพื้นที่การให้บริการบรอดแบนด์ xDSL และ FTTx ให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ
3. พัฒนาโครงข่ายไปสู่เทคโนโลยี NGN อย่างเต็มรูปแบบเพื่อรองรับความต้องการสินค้าและบริการของผู้ใช้บริการที่มุ่งสู่ IT-Based ในอนาคต
4. มุ่งเน้นการรักษาคุณภาพบริการ คุณภาพโครงข่ายให้อยู่ในระดับสากล รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ
5. ขยายโครงข่าย 3G ให้ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการ
6. บริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงด้านกฎหมาย
7. มีความรับผิดชอบต่อสังคมและการคืนกำไรสู่สังคม

### บทบาทและความสำคัญของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

องค์กรการโทรศัพท์แห่งประเทศไทยหรือ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นเป็นบริษัทโทรคมนาคมชั้นนำ ด้วยนวัตกรรมใหม่ พร้อมมอบความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า และมีความมุ่งมั่นเป็นบริษัทโทรคมนาคมชั้นนำ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพด้วยนวัตกรรมใหม่ เข้าใจและส่งเสริมบริการที่ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด



บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนตนเอง โดยการปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์โครงสร้าง และกระบวนการการบริหารงานภายในองค์กรให้เกิดพลัง ในการขับเคลื่อนธุรกิจ สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อบรรลุพันธกิจของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ดังต่อไปนี้

1. มุ่งมั่นเป็นบริษัท โทรคมนาคมชั้นนำ
2. สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพด้วยนวัตกรรมใหม่
3. เข้าใจและส่งมอบบริการที่ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ 9 ข้อ ที่มุ่งเน้นการเพิ่ม ศักยภาพขององค์กรและสมรรถนะบุคลากร เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้น การสร้างบริการใหม่ ๆ และการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ตลอดจนเป็นผู้ให้บริการโครงข่ายที่ทันสมัย และเป็นศูนย์กลางด้านโทรคมนาคมที่สำคัญแห่งหนึ่งของภูมิภาคนี้

แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2553 ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแผนงานทั้งสิ้น 53 แผนงานที่มาจากสายงานต่าง ๆ จัดทำขึ้นให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2553-2556 ขององค์กรทั้ง 5 ข้อ และเป็นการดำเนินงานเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมายสำคัญขององค์กรที่ได้กำหนดไว้สามารถจำแนกตามการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ สรุปได้ ดังนี้

1. ด้านโครงข่าย มุ่งขยายโครงข่ายโทรคมนาคมโดยเฉพาะโครงข่ายสื่อสารสัญญาณ เคเบิลใยแก้วนำแสงในพื้นที่ที่มีความต้องการใช้งาน ตลอดจนพัฒนาและบำรุงรักษา โครงข่ายที่มีให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน รองรับการใช้บริการต่าง ๆ ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในกรณีที่เกิดเหตุขัดข้องก็สามารถตรวจ แก้คืนดีได้ทันภายในเวลาที่กำหนด และมีจำนวนครั้งของเหตุขัดข้องไม่เกินกว่ามาตรฐาน

2. ด้านการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในปี พ.ศ. 2553 มีแผนที่จะพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้แก่องค์กร อาทิ บริการเกมออนไลน์ ใหม่ บริการ IDC เป็นต้น สำหรับบริการเดิมที่มีอยู่ก็พัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ดำเนินการเช่าวงจรรินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศเพื่อรองรับการใช้บริการ

บรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตที่มีปริมาณการใช้ bandwidth เพิ่มสูงขึ้น จัดหาอุปกรณ์เครือข่ายเพื่อรองรับการให้บริการ e-Service ของภาครัฐ และสนับสนุนการให้บริการแบบครบวงจร (ICT solutions) รวมถึงมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และจัดทำสื่อเพื่อส่งเสริมการตลาด โดยเฉพาะบริการบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

3. ด้านทรัพยากรบุคคล มีแผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจัดอัตรากำลังให้มีพนักงานที่ปฏิบัติงานตามภารกิจหลักขององค์กรอยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม สามารถสรรหาพนักงานตามความต้องการของธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นได้ทันตามความต้องการ นอกจากนี้ ยังมีแผนมุ่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจัดการระบบใบแจ้งหนี้ การจัดเก็บเงิน และระบบลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ระบบใหม่เพื่อปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับการให้บริการลูกค้าให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีแผนพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการให้บริการภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการสารสนเทศภายในองค์กรดียิ่งขึ้น

5. ด้านการให้บริการเพื่อสังคม บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีแผนพัฒนาและบำรุงรักษาคุณภาพบริการ โทรคมนาคมพื้นฐาน โดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคมที่กำลังให้บริการอยู่ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีแผนขยายบริการเพิ่มเติมตามประกาศของคณะกรรมการกิจการ โทรคมนาคมแห่งชาติ ฉบับที่ 2

ด้วยลักษณะธุรกิจที่เน้นการให้บริการ ทรัพยากรบุคคลจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของคนและเชื่อมั่นว่า พนักงานทุกคน คือ ทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญมากที่สุดขององค์กร องค์กรจะสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ด้วยคุณภาพของพนักงานและความร่วมแรงร่วมใจกัน ในการนำความรู้ ประสบการณ์ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ จากความเชื่อมั่นในบุคคลดังกล่าว บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลบนหลักการที่ให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ โดยต้อง

สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความสุขเกิดความพึงพอใจ และร่วมกันอุทิศการทำงานทุ่มเทเพื่อองค์กร โดยมีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกในการดำเนินการ เพื่อขับเคลื่อนให้นโยบายได้นำไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. นโยบายหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ปรับบทบาทการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแบบเชิงรุก มีการสรรหา พัฒนาบุคคลในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการด้านทางเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมธุรกิจขององค์กร และสามารถแข่งขันในตลาดโทรคมนาคม

2. ยึดมั่นหลัก 6 ประการในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

2.2 เชื่อมมั่นในคุณค่าของบุคคล

2.2 ดูแลพนักงานให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

2.3 ให้พนักงานมีความรู้ความสามารถทั้งในด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ

2.4 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.5 ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

2.6 ยึดมั่นในจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร

3. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ คือ สรรหา พัฒนา รักษา คนดี คนเก่ง ให้มีสมรรถนะที่นำสู่การปฏิบัติงานจริงอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนทางปัญญาแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตลอดไป ดังนี้

3.1 สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะตามที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง โดยยึดหลักมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

3.2 พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะ (competency) ตรงตามที่ต้องการต้องการ และสอดคล้องกับธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยทุกปีจะมีการประเมินสมรรถนะของพนักงานเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะที่พนักงานมีกับสมรรถนะ

ที่องค์กรคาดหวัง เพื่อค้นหาช่องว่างสมรรถนะ (competency gap) หากพนักงานคนใด มีช่องว่างสมรรถนะองค์กรก็จะวางแผนและดำเนินการพัฒนาสมรรถนะพนักงานเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบการพัฒนาหลากหลายแนวทางทั้งในและต่างประเทศ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา คุงาน การมอบหมายงาน การทำงานโครงการ การฝึกอบรมในการทำงาน (on the job training) เป็นต้น

3.3 รักษาพนักงานที่เป็นคนดีและคนเก่ง มีระบบการบริหารสายอาชีพ ที่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ ตลอดจนสร้างความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ส่งเสริมพนักงานด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรทางวิชาชีพ ที่สำคัญและจำเป็นต่อธุรกิจ เช่น หลักสูตรวิชาชีพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านตรวจสอบ เป็นต้น

3.4 จูงใจให้พนักงานร่วมทำงานกับองค์กรอย่างมีความสุขและมีความมั่นคงในชีวิต โดยมีสวัสดิการและสิทธิผลประโยชน์ เพื่อดูแลพนักงานที่ครอบคลุมในหลายด้าน ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระการครองชีพของพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยมีคุณภาพชีวิตที่ดี อาทิ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านสวัสดิการเงินกู้ต่าง ๆ

3.5 สร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน เปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน โดยสร้างวัฒนธรรมให้ผู้บริหารในแต่ละระดับ ยึดหลักดูแล คิดถึงและห่วงใย โดยจะดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง รับฟังข้อคิดเห็นและใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน สื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ความสัมพันธ์ที่ทำให้บรรยากาศในองค์กรดี ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน และสุดท้าย คือ ผลประกอบการที่ดีขององค์กร

นอกจากนี้ องค์กรยังมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงธุรกิจเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ การบริการจากค่านิยมหลัก 8 ประการ ได้แก่ ลูกค้าสำคัญที่สุด คุณภาพระดับสากล สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ตอบสนองอย่างรวดเร็ว ริเริ่มและพัฒนาตนเอง ทำงานร่วมกันเพื่อองค์กร รับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ซื่อสัตย์และโปร่งใส ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ทีโอที ได้จัดทำโครงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการให้บริการขึ้น เพื่อส่งเสริมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในด้านการให้บริการปลูกจิตสำนึกในการให้บริการ

(service mind) ที่เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก โดยเริ่มที่ศูนย์บริการลูกค้า และช่างติดตั้งตรวจแก้ไขและบำรุงรักษาทั้งในนครหลวงและภูมิภาค เพื่อให้มีมาตรฐานการบริการที่ดีและเป็นหนึ่งเดียวในทุกศูนย์บริการลูกค้าของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีเป้าหมายให้ลูกค้าสามารถสัมผัสถึงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างมีความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ในปี พ.ศ. 2553 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินการโครงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ขยายผลจากการนำร่องในปี พ.ศ. 2554 ซึ่งมีศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที สนใจและให้ความสำคัญเข้าร่วมโครงการจาก 20 ศูนย์บริการ เพิ่มขึ้นเป็น 353 ศูนย์บริการ คิดเป็น ร้อยละ 93.80 ของศูนย์บริการลูกค้า ทั้งหมด มีการประกวดและมอบรางวัล TOT service excellence award เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยน นอกจากนี้เพื่อให้เกิดพลัง ในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ยั่งยืนในองค์กร บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จึงกำหนดแนวทางขยายผลในปี พ.ศ. 2554 ในทุกจุดของสายโซ่การให้บริการ โดยมุ่งเน้น ที่คุณภาพบริการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพบริการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าอย่างแท้จริง

ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภายในองค์กรได้มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะ คุณธรรม จริยธรรม ให้พนักงานเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อที่องค์กรจะได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ นับเป็นการสร้างรากฐานให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และนำความมั่นคงมาสู่ประเทศชาติและสังคมไทย โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้องค์กร (knowledge management) มาอย่างต่อเนื่อง โดยมี TOT knowledge based society ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่สนับสนุนการจัดการความรู้กลางขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรได้จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น การเสวนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ประทับใจ การประกวดผลงาน และสิ่งประดิษฐ์ (ประจำปี) การนำเสนอโครงการปรับปรุงคุณภาพ การนำเสนอ success stories การรับรองคุณภาพตาม TOT Q4 Maturity

Model รวมทั้งการศึกษาดูงานและเปิดรับการเข้าดูงานขององค์กรอื่น ๆ ภายนอก ทั้งนี้เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

2. สร้างพนักงานให้เป็นคนเก่ง คนดี ขององค์กรและสังคม บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งหรือเป็นผู้ที่มีศักยภาพสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ โดยจัดให้มี “โครงการค้นหา พัฒนา พนักงาน ทีโอที ยุคใหม่ (ToT next generation)” นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและช่วยเหลือสังคม โดยยึดหลักบรรษัทภิบาลที่ดี (good corporate governance) ที่องค์กรกำหนดเป็นกรอบให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติ ทั้งนี้้องค์การมีความเชื่อมั่นว่าการพัฒนาพนักงานให้เป็นคนดีนั้น จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

3. พัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร การพัฒนาพนักงานถือเป็นหัวใจของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จึงได้พัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีสมรรถนะเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในส่วนของการพัฒนาผู้บริหารองค์กรมีหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้บริหารเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในทุกระดับ

4. ความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากร ในปี พ.ศ. 2554 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ จัดหลักสูตรอบรม/สัมมนา และกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ให้กับประเทศในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก เพื่อการพัฒนาทักษะความรู้

## ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและทัศนคติของมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีทฤษฎีต่าง ๆ มาเพื่อใช้อธิบายสาเหตุและแนวโน้มของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น รวมทั้งนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้อธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่าง ๆ อีกด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)

Herzberg ได้พัฒนาทฤษฎีด้วยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิภาพการผลิต โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเขตเมือง Pittsburg รัฐ Pennsylvania โดยมุ่งค้นหาว่าสิ่งใดที่ทำให้คนงานพอใจหรือไม่พอใจในงานที่ทำ โดยองค์ประกอบของงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน ทฤษฎีที่สอดคล้องกับการอธิบายความหมายของความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในหมู่นักวิชาการ อธิบายว่ามนุษย์ต้องการอะไรจากการทำงาน คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (two factor theory) ของ Herzberg ซึ่งจำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานออกเป็นสองปัจจัย ที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้ความพอใจและปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้ความไม่พอใจจึงสามารถอธิบายได้ ดังนี้ (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959, pp. 9-10)

ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานหรือเนื้อหาของงาน ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจเป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfy) เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงปัจจัยจูงใจ ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าทำงานสำเร็จ สิ่งที่สำคัญ คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงานนั้น

2. ความก้าวหน้า (advancement) แต่ละบุคคลจะได้รับควมก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้ ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า

3. การยอมรับนับถือ (recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องไป

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานจะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการโอกาสที่จะได้มีความรับผิดชอบเมื่อเกิดความรับผิดชอบขึ้น การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

5. ลักษณะของงาน (the work itself) ความพึงพอใจงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การได้ปฏิบัติในสิ่งที่พึงพอใจด้วย

ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่

1. รายได้หรือผลตอบแทน (pay or salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน รวมถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ トラบใดที่บุคคลกรยังมีหวังที่จะก้าวหน้าย่อมมีกำลังใจที่ฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้าก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงาน

3. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relationship) หมายถึง การติดต่อของบุคคลกับบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกันและคอยให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

4. สถานะทางอาชีพ (status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคณอื่นเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

5. การบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสภาพการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระ ซึ่งความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง อันเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการแนะนำ ช่วยเหลือ ทางด้านเทคนิคในการทำงานและสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน

6. นโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน

8. สภาพความเป็นอยู่ (personal life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา

9. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นนานคงทน

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยก้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองของปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้วความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองหรืออีกนัยหนึ่ง ถ้าบุคคลได้รับปัจจัยก้ำจุนเพียงพอไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะทำงานเต็มความสามารถ บุคคลจะทำงานเต็มความสามารถ หรือไม่เต็มความสามารถขึ้นอยู่กับที่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยจูงใจเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยก้ำจุน (hygiene factors) เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะมีแนวโน้มที่จะกำจัดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (dissatisfaction) ออกไปได้ แต่ก็เพียงระยะเวลาไม่นานนัก เพราะมนุษย์เรามีความต้องการเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น

ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค่าจูนจึงเป็นเพียงปัจจัยเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจ ส่วนปัจจัยจูงใจนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงานหรือเนื้อหาของงาน โดยตรง Herzberg เชื่อว่า ถ้าสามารถจัดปัจจัยจูงใจให้ดีขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลแล้วจะทำให้บุคคลนั้น เกิดความพึงพอใจในการทำงานและทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงานยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์กมาเป็นทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และยังนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างต่งแปรต่าง ๆ ในการสร้างกรอบแนวคิดอีกด้วย โดยทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ชี้ให้เห็นว่า การนำปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยค่าจูนมาเป็นสิ่งจูงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมาซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสำคัญ หากบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ โดยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และนำมาซึ่งการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เป็นทฤษฎี และความสัมพันธ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวแปร และผลงานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการใช้ในการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย อันจะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานสำหรับการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. คุณภาพชีวิตในการทำงาน
2. ความพึงพอใจในงาน
3. ความผูกพันต่อองค์กร
4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
5. ผลการปฏิบัติงาน

### คุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นวิธีการการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่แพร่หลายสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาแล้ว เนื่องจากถือว่าเป็นเรื่องที่มีผลกระทบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยตรง ผู้บริหารองค์การควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ เนื่องจากบุคลากรในองค์การนั้น ถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งต่อองค์การ หากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในปัจจุบันมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและนิยามของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้หลายทรรศนะ ดังนี้

คุณภาพชีวิตของการทำงาน คือ สิ่งที่สนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนงานในองค์การ โดยเป็นการดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีซึ่งเป็นความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติและเอาใจใส่ดูแลจากองค์การเป็นอย่างดี มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย สุขภาพจิตที่ดี ด้านอารมณ์ ด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ มีความมั่นคงใน

อาชีพ ผ่านจากระบวนการที่องค์การนำไปใช้ ทำให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงานอันจะเกิดผลดีกับตนเองและทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้การดำเนินชีวิตของบุคคลมีความสุขและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอีกด้วย (Hackman & Suttle, 1977, p. 3; DuBrin, 1981, p. 513)

จากความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองของพนักงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงานและสิ่งที่ได้รับจากองค์การซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน และในมุมมองขององค์การ ซึ่งเป็นความเกี่ยวข้องกับวิธีหรือกระบวนการที่องค์การนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมในทางบวก ไม่ว่าจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ลดอัตราการขาดงาน (Cummings & Worley, 1997, pp. 303-304) ซึ่งทั้งสองมุมมองจะมีความสอดคล้องกัน เพื่อตอบสนองทั้งองค์การและพนักงาน

ในการดำเนินงานโดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่หลายประการที่มีบทบาทในการกำหนดระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานในความพอใจ ความต้องการปฏิบัติงานของตน โดยเป็นผลสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการบริหารและนโยบายขององค์การนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หากบุคลากรในองค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การอีกด้วย โดยปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ 8 ประการ ดังนี้ (Walton, 1973, pp. 12-16)

1. การได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ผลตอบแทนด้านรายได้เป็นสิ่งหนึ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน เนื่องจากบุคคลมีความต้องการทางเศรษฐกิจ และมุ่งที่จะได้รับผลตอบแทนต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าหลังจากที่ทำงานนั้นไปแล้ว ซึ่งความต้องการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตในสังคมของปัจเจกบุคคล บุคคลนอกจากจะสร้างความคาดหวังในผลตอบแทนสำหรับตนแล้ว ยังนำไปเปรียบเทียบกับผู้อื่นในงานประเภทเดียวกัน ดังนั้น เกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลตอบแทนที่บ่งชี้ว่ามีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานนั้น สามารถพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1.1 ผลตอบแทนที่เพียงพอ คือ ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานในเวลางาน มีความเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพในสังคม ซึ่งทำให้นุคคลมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างสะดวกสบาย โดยไม่ต้องพึ่งพาการทำงานอื่น

1.2 ผลตอบแทนที่เป็นธรรม คือ เป็นการประเมินจากความหมายเชิงปฏิบัติการ โดยที่บุคคลประเมินค่าตอบแทนกับปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ดังนี้

1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่ได้กับทักษะ ความรับผิดชอบ ในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการระดับฝีมือแรงงานกับ ความชำนาญในการทำงาน

1.2.3 รายได้และค่าตอบแทนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด

1.2.4 ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่บุคคลพึงได้รับเมื่อองค์การได้ผลกำไรมากขึ้น

1.2.5 ผลประโยชน์ที่บุคคลพึงได้รับจากการมีส่วนร่วมในการผลิต

1.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่ตนได้รับจากการทำงานกับ งานอื่นที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง พนักงาน ต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน มีการป้องกันอุบัติเหตุ และไม่เกิดผลเสียต่อ สุขภาพทั้งกายและจิตใจ ซึ่งกฎหมายที่เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน และผู้ประกอบการ ควรกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานเป็นลายลักษณ์อักษร เกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพ การทำงานที่ถูกสุขลักษณะและคำนึงถึงสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน เช่น การกำหนดอายุ ของผู้ใช้แรงงาน การปรับชั่วโมงการทำงานให้เหมาะสม การจัดกิจกรรมกีฬา การออก- กำลังกาย และนันทนาการต่าง ๆ ที่ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากงาน ทำให้ร่างกาย แข็งแรง ผู้ใช้แรงงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งในอนาคต ผู้ประกอบการควรมองถึงการจัดการด้านการส่งเสริมสุขภาพ เพื่อให้บุคคลเหล่านี้มี ความสะดวกสบายในการทำงานมากกว่าการดูแลด้านสุขภาพจิตแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

3. การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของ บุคคล โดยทำงานในรูปแบบใหม่จากการทำงานเดิม และให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา อบรม ซึ่งการพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคลเป็นตัวบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตใน

การทำงานประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีปัญหาก็สามารถจัดการแก้ไขตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน หมายถึง งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมาย จะมีผลต่อการคงไว้ และการขยายความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น

5. การบูรณาการทางสังคม โดยทั่วไปในสังคม พบว่า มนุษย์กับการทำงานจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ การทำงานของบุคคลที่จะเกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานได้นั้น ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงธรรมชาติของความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นกรอบในการทำงานที่สำคัญยิ่ง เพื่อจะทำให้พนักงานเห็นว่า ตนเองมีคุณค่าสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี

6. สิทธิของพนักงาน หมายถึง สมาชิกในองค์การควรมีสติธิในการปกป้องสิทธิของตน และสภาพแรงงานควรมีบทบัญญัติหรือข้อกำหนดใด ๆ เพื่อใช้ปกป้องคุ้มครองผู้ใช้แรงงานและร่วมพิจารณาผู้บริหารขององค์การในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้แรงงาน หรือบางครั้งอาจต้องเรียกร้องสิทธิที่พึงได้ของผู้ใช้แรงงานด้วย

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว หมายถึง การดำเนินชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว สังคม นอกจากบุคคลจะแสดงบทบาทในด้านชีวิตการทำงาน ยังต้องแสดงบทบาทในการดำเนินชีวิตด้านอื่น ๆ เพื่อให้มีความสมดุลซึ่งกันและกัน ปัจจุบันพบว่า มนุษย์ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าชีวิตครอบครัว จึงทำให้สถานภาพของชีวิตครอบครัวบกพร่อง เกิดความขัดแย้งในบทบาทของคู่สามีภรรยา ดังนั้น จึงควรมีเวลาสำหรับครอบครัว สังคม โดยการหาเวลาว่างทำกิจกรรมร่วมกัน และเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม

8. งานมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของพนักงาน เช่น ความรู้สึกของกลุ่มพนักงานที่รับรู้ว่าองค์กรของตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับผลผลิต การกำจัดของเสีย เทคนิคการตลาดและอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาแนวทางของการศึกษาต่าง ๆ ที่ผ่านมเกี่ยวกับองค์ประกอบของ  
คุณภาพชีวิตในการทำงาน ถึงแม้ว่าอาจจะมีคล้ายและต่างกันในบางแนวคิด  
ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะต้องมีความสอดคล้องกันระหว่าง  
ความต้องการของพนักงานและการสนับสนุนจากองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ  
ที่จะกำหนดคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ Walton (1973) ซึ่งมีความครอบคลุม  
ในเรื่องความต้องการของพนักงานและการสนับสนุนจากองค์กร

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความสมปรารถนาหรือ  
ความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพชีวิต  
ในการทำงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากความผาสุก (well being) ในงานของผู้ปฏิบัติงาน  
การรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้น ๆ โดย  
จะส่งผลต่อองค์กร 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประการ  
ที่สอง ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจแก่พวกเขาใน  
การทำงานเนื่องจากเป็นผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน สร้าง  
ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการเปลี่ยนงาน ประการสุดท้าย ช่วยปรับปรุง  
ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ  
ฝ่ายบริหารและพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนร่วมกันและแผนนั้นได้ถูก  
นำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ (Cummings & Worley, 2001, pp. 198-199; Greenberg &  
Baron, 1995, p. 647) อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรเห็นความสำคัญและมีการปรับปรุง  
คุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จะช่วยให้บุคลากรใน  
องค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีทัศนคติทางบวกต่อการทำงานและ  
ต่อองค์กรมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็จะส่งผลให้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อ  
องค์กรสูงขึ้นด้วย ไม่ว่าจะเป็นการขาดงาน ลาออก และพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ  
ต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสิ้น (Organ & Bateman,  
1991, p. 364)

คุณภาพชีวิตในการทำงานมีส่วนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้  
 อีกทั้งยังเป็นส่วนส่งเสริมเกื้อหนุนให้คุณภาพดีขึ้นได้ กล่าวคือ ถ้าคนเรามีชีวิตใน  
การทำงานที่เหมาะสม พอใจ มีความสุข ไม่ว่าจะเป็นมีงานตรงกับความรู้ ความสามารถ

เงินเดือนดี มีความก้าวหน้าในอนาคต มีความสุขในการทำงาน มีความหวังในการทำงาน ขณะเดียวกัน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ มีผลปรากฏไปยังความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงาน โดยรวมเรียกว่า ทั้งหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจร่วมกันย่อมแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานดี ซึ่งช่วยส่งเสริมให้คุณภาพชีวิตโดยรวมของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมดีตามไปด้วย ฉะนั้น การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพราะคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในทางบวกและเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี (สุภาพร ธิยาพันธ์, 2550) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานก็ได้ โดยชี้วัดความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรได้รับ รวมทั้งความคาดหวังอื่น ๆ ของพนักงาน ในเรื่องของความปลอดภัย ส่วนบุคคลในการทำงาน การงอกงามของจิตใจที่ดี สุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดีและค่านิยมส่วนตนเอง เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เติมเต็มให้กับชีวิตของสมาชิกขององค์กร (Organ & Hamner, 1982, p. 6) ทำให้มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ มีความผูกพันต่อองค์กร (ทิพวรรณ ศิริคุณ, 2542) และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งก็จะส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย (กษมา ทองขลิบ, 2550) อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร (ภูวตล วงศ์รัตน์, 2551)

พนักงานในองค์กรถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรหากพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย Hackman & Suttle (1977, p. 3) พบว่า คุณภาพชีวิตของการทำงานเป็นสิ่งที่สนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนงานในองค์กร ซึ่งเป็นการดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติและเอาใจใส่ดูแลจากองค์กรเป็นอย่างดี มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย สุขภาพจิตที่ดี ด้านอารมณ์ ด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ มีความมั่นคงในอาชีพ ผ่านจากระบวนการที่องค์กรนำไปใช้ ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงานอันจะเกิดผลดีกับตนเองทำให้งานบรรลุ

วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินชีวิตของพนักงานมีความสุขและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอีกด้วย (DuBrin, 1981, p. 513) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยจากการศึกษาของ สุภาพร รียาพันธ์ (2550) พบว่า ผลตอบแทนที่ยุติธรรมเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่พนักงานจะต้องได้รับการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าไม่ได้รับจะเป็นสาเหตุให้พวกเขาไม่พอใจในงาน ส่วนด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ พบว่า สภาพการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายและปลอดภัยต่อสุขภาพและชีวิตการทำงานของพนักงานจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในขณะที่ สุภารัตน์ น้ำใจดี (2548) พบว่า ความเจริญก้าวหน้าในงานมีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นวิธีการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานตระหนักว่า งานที่ทำงานมีความหมายต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในงานให้กับพนักงานด้วย

ความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ เนื่องจากเมื่อพนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในงาน และมั่นใจว่าไม่ถูกถอดถอนหรือโดนไล่ออกจากองค์กร ซึ่งเป็น การเสริมสร้างให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในงาน ซึ่งหมายความว่า พวกเขาจะยังคงมีรายได้จากการทำงาน จึงส่งผลถึงความพึงพอใจอย่างแน่นอน (ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์, 2548) ในขณะเดียวกัน ความต้องการการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ เนื่องจากในการปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับ ถ้าความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ดี จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกคนมีความสุขในการทำงาน (จินตนา พงษ์ศรีทอง, 2546) การที่พนักงานได้รับการปฏิบัติและเอาใจใส่ดูแลจากองค์กรเป็นอย่างดี มีความสุขสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและสุขภาพจิตที่ดีนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงาน โดยจะส่งผลต่อพฤติกรรมในทางบวก (Cummings & Worley, 1997, pp. 303-304) ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จในงานและมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป และรู้สึกว่าตนเองเป็น

ส่วนหนึ่งขององค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทิพวรรณ ศิริคุณ (2542) ที่พบว่า เวลาการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มีผลต่อความรู้สึกของพนักงาน คือ การได้พักผ่อนถ้าอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีความสมดุล จะทำให้พนักงานได้ผ่อนคลายจากการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความเสถียรและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งหมายถึง หากพนักงานได้รับการดูแลที่ดีจากองค์การ ทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ ถ้าหากพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ไม่ดี พนักงานก็จะมีความผูกพันต่อองค์การน้อย ต้องการเปลี่ยนงาน หรือมองหางานที่ดีกว่าในองค์การอื่นอยู่เสมอ

คุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงาน ในแง่ของความพึงพอใจในการทำงาน สุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานซึ่ง การตอบสนองนี้ ได้แก่ ผลประโยชน์ที่องค์การมอบให้แก่พนักงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนพื้นฐาน เช่น เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษา ไปจนถึงสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว ซึ่งมีผลทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากที่องค์การมอบหมายด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Hackman and Suttle (1977) กล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ความรู้สึกที่ดีต่องานซึ่งก็คือ ความพึงพอใจในงานและความรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน รวมทั้งก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พฤติกรรมการให้ความร่วมมือพฤติกรรมความมีน้ำใจและพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (สุพรรณา ประทุมวัน, 2544)

การที่พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาในการทำงานให้เป็นที่น่าพอใจมากขึ้น (Dessler, 1991) อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของผลผลิต และการปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ (Greenberg

& Baron, 1995) ดังผลการศึกษาของ เพียงพร โทบุราณ (2551) ที่พบว่า จัดให้มีระบบ  
 สวัสดิการ และการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สามารถจูงใจในการทำงาน  
 ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงานและส่งผลทำให้  
 ผลการปฏิบัติของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากเงินเป็นปัจจัย  
 สำคัญในการดำรงชีวิตที่สามารถใช้ซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าอุปโภคบริโภคสามารถ  
 แสดงถึงฐานะความมั่นคงของชีวิต ดังนั้น เมื่อพนักงานคำนึงถึงความสำคัญของเงินย่อม  
 ทำให้มีความพยายามมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อเก็บสะสมเงินที่ได้รับจากเงินเดือน เพื่อ  
 สร้างฐานะทางสังคม และสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตในอนาคต นอกจากนี้ ยังพบว่า  
 พนักงานที่มีความคาดหวังในความก้าวหน้าที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรที่สูง  
 จะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นด้วย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น จึงควรให้  
 ความสำคัญในการสร้างความคาดหวังให้กับพนักงานต่อไป ด้านปัจจัยภายนอกบุคคล  
 พบว่า นโยบายการบริหารจัดการ การติดตามงานของหัวหน้า และความมั่นคงใน  
 การทำงาน หรือการมีโอกาสดำเนินงานที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น  
 จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของ  
 พนักงานดีขึ้น จึงควรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการที่ชัดเจนมีการติดตามงานของ  
 หัวหน้าอย่างใกล้ชิด และสร้างความมั่นคงในการทำงานให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม  
 พนักงานถือเป็นสิ่งที่มีค่า และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร ไม่ใช่เป็นค่าใช้จ่ายของ  
 องค์กรพนักงานจึงต้องได้รับการปฏิบัติอย่างดีด้วยการให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม  
 สร้างสภาพการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่พนักงานในการพัฒนาและเติบโต นอกจากนั้นยัง  
 ต้องสร้างความผูกพันให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วย (วิทยา ดำนธำรงกุล,  
 2546, หน้า 210)

ดังนั้น คุณภาพชีวิตงานเป็นการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน  
 เพิ่มมากขึ้นและเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พนักงานใน  
 องค์กรมีความรัก ผูกพันที่จะคงอยู่กับองค์กร ซึ่งส่งผลให้แสดงออกถึงพฤติกรรม  
 การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร รวมทั้ง ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และ  
 อุบัติเหตุน้อยลง ขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรในแง่ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน  
 ตลอดจน คุณภาพและปริมาณของผลผลิตสูงขึ้น สอดคล้องกับ แนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก ฟังก์

เขจรนันท์ (2548, หน้า 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรขององค์กร ในการใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กร มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สามารถกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงในภาพ 1

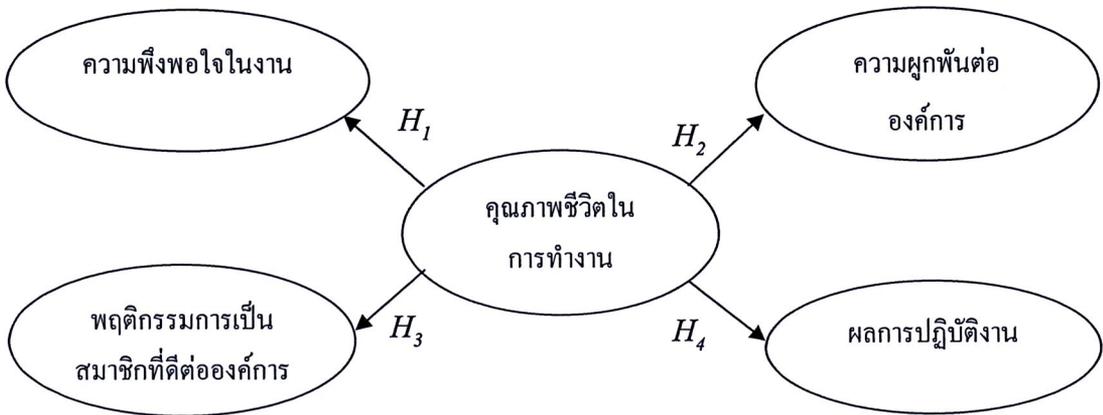
$H_1$ : คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน

$H_2$ : คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

$H_3$ : คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ

องค์กร

$H_4$ : คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน



## ความพึงพอใจในงาน

ในปัจจุบันแต่ละคนอาจมีทัศนคติได้เป็นร้อยเป็นพันต่อสิ่งต่าง ๆ ในสังคมโลกที่เราอาศัยอยู่ในทุกวันนี้ ในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมุ่งเน้นเฉพาะทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทัศนคติที่เป็นบวกหรือเป็นลบต่องานที่เขาทำนี้ จะเป็นตัวประเมินพนักงานว่าเขามีมุมมองและคิดอย่างไรต่องานที่เขาทำ ผลการศึกษาค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่ศึกษาทัศนคติของบุคคลเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (job involvement) และความผูกพันที่มีต่อองค์การ (organizational commitment) (ประยงค์ มีใจซื่อ, 2541, หน้า 119) ในส่วนนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่ตอบสนองต่อการทำงานในทางบวก หรืออาจมองว่าความพึงพอใจเป็นทัศนคติ ซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น โดยเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่เกิดจากการรับรู้ในผลงานของบุคคล จนทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองทั้งร่างกายและจิตใจทำให้บุคคลเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจในการทำงานหรือประเมินจากงาน ที่ทำเพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งผลไปถึงผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (พงส์ หรดาล, 2540, หน้า 41; สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, หน้า 134; Jewell, 1998, p. 211)

ความพึงพอใจในงานนั้น เป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนบุคคลหรือทัศนคติต่องานซึ่งอาจเป็นทางบวกหรือทางลบแล้วแต่กรณี ในเรื่องของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ คำนียามดังกล่าว สามารถบอกทิศทางความรู้สึกของคน ได้อย่างชัดเจน ซึ่งเคยมีคำกล่าวงาน คือ ชีวิตหรือชีวิตคืองาน ดังนั้น คำว่างานสำหรับสังคมยุคปัจจุบันจึงมีความหมายสำหรับคนมากกว่าการนั่งทำงานเพียงอย่างเดียว งานสำหรับบุคคลในองค์การแล้วย่อมมีความหมายรวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับ (interaction) (1) บุคลากรทุกระดับ (2) กฎ ระเบียบและนโยบายขององค์การ (3) วัฒนธรรมองค์การ (4) สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ (5) โครงสร้างองค์การ (ประยงค์ มีใจซื่อ, 2541, หน้า 112)

## องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์การจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์การนั้นมีอยู่ ถ้าองค์การมีสิ่งที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคลากรในองค์การนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในงานมาก ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับองค์การ อยากทำงาน โดยทุ่มเทและเสียสละเพื่อองค์การ

กิลเมอร์ (Gilmer, 1967, pp. 380-384) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (security) ได้แก่ ความมั่นคงการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจาก ผู้บังคับบัญชา คนที่พื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นถึงความมั่นคงในงาน มีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก
2. โอกาสความก้าวหน้าในการงาน (opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น การมีโอกาสนี้จากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง (wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างมีความสำคัญกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงาน จะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่า ทำงานในหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการ และความถนัดก็เกิดความพึงพอใจ

6. การนิเทศงาน (supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (social aspects of the job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง กระบวนการวิธีทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จได้ ก็เพราะมีกระบวนการวิธีทำงานที่ดีไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดการองค์การ การบริหารงาน และการประเมินผลงานทุกกระบวนการ ต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อมต่อ

9. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาลสวัสดิการที่อยู่อาศัย

### **ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน**

ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่นักวิจัยในสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การให้ความสนใจศึกษามากกว่า 30 ปี (ชวลลันท์ เหล่าพูนพัฒน์, 2548) มีงานวิจัยหลาย ๆ งานที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่น ซึ่งจะมีผลต่อผลประโยชน์ขององค์การ อาทิ ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ความพึงพอใจในงานส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสามารถสันนิษฐานได้ว่า บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูง จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานในด้านบวก เช่น มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง แน่วแน่มในการลาออกต่ำ อัตราการขาดงานต่ำ (Schultz and Schultz, 1994, p. 283) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อการคงอยู่กับองค์การ

มีงานวิจัยหลายงานที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ในฐานะตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หรือแม้แต่การศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจเป็นตัวแปรสื่อ โดยพฤติกรรมกรคงอยู่กับองค์กรนี้เอง ที่เป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กรที่ต้องการจะรักษาทรัพยากรบุคคลให้คงอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้นความพึงพอใจในงานของพนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจะให้ความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการคงอยู่กับองค์กรต่อไป

เมื่อพิจารณาถึงความพึงพอใจในงานในฐานะที่เป็นตัวแปรตาม (dependent variable) เพื่อค้นหาสาเหตุของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของระดับความพึงพอใจในงาน โดยปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน คือ (ประยงค์ มีใจซื่อ, 2541, หน้า 122-129)

1. ลักษณะงานที่ท้าทาย (mentally challenging work) ซึ่งพนักงานโดยทั่วไปแล้วจะชอบงานที่มีลักษณะที่เปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ เฉพาะด้านอย่างเต็มที่ มีความหลากหลายไม่ซ้ำซาก มีอิสระในการปฏิบัติงานพอสมควร รวมถึงมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานของเขาได้รับผลดีไม่น้อยเพียงใด โดยจากลักษณะที่กล่าวมานั้น คือ ลักษณะงานที่ท้าทาย ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีความรู้สึกตื่นเต้นและสนุกกับการทำงาน

งานที่มีความท้าทายน้อยเกินไป จะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่องานได้ง่าย ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน

งานที่มีความท้าทายมากเกินไป จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ท้อแท้ กระทบกระวายใจและเกิดความรู้สึกล้มเหลวเมื่อไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ภายใต้ลักษณะงานที่มีความท้าทายปานกลางหรืออยู่ในระดับที่พอดี พนักงานส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกยินดีและเกิดความพึงพอใจในงานสูง

2. ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม (equitable rewards) พนักงานทุกคนต้องการระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงานและนโยบายการส่งเสริมความก้าวหน้าที่มี

ความยุติธรรม ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางที่เขาคาดหวัง ในองค์การที่มีการจ่ายค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมโดยยึดหลักการด้านปริมาณงาน ความทุ่มเท เสียสละ อุทิศเวลากำลึงกาย กำลึงสติปัญญาให้แก่องค์การ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคล รวมไปถึงผลงานที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์การใดที่ยึดหลักเหล่านี้ พนักงานย่อมเกิดความพึงพอใจอย่างแน่นอน โดยธรรมชาติของคนย่อมมีความรู้สึกที่หลากหลาย มิได้มุ่งหวังหรือต้องการรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว บุคคลยินดีที่จะรับเงินน้อยกว่าแต่ได้ทำงานในองค์การที่ตนชอบหรือได้ลดปริมาณในการทำงานลงและชั่วโมงในการทำงานลง สิ่งสำคัญยิ่งในเรื่องความพึงพอใจในงานไม่ได้อยู่ที่จำนวนค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้รับ แต่อยู่ที่ความรู้สึกว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีความยุติธรรมหรือไม่ต่างหาก ในทำนองเดียวกัน นโยบายการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและการปฏิบัติจริงในองค์การจะต้องก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีความยุติธรรมด้วย การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทำให้บุคคลมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (personal growth) เพิ่มความรู้สึกความรับผิดชอบต่องาน (more responsibilities) และเพิ่มสถานภาพทางสังคม (social status)

ฉะนั้น เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีความยุติธรรมในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน และนโยบายการส่งเสริมความก้าวหน้า ระดับความพึงพอใจในงานย่อมเพิ่มสูงขึ้นตามขนาดของความรู้สึกที่มี

### 3. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (supportive working conditions)

การทำงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม พนักงานจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของเขาอยู่ 2 ประการ คือ (1) ความรู้สึกว่าตนเองมีความสะดวกสบายในการทำงาน (personal comfort) (2) สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (facilities) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พนักงานโดยทั่วไปจะมีความชื่นชอบและพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เป็นอันตรายและไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกอึดอัดในการทำงาน อันได้แก่ อุณหภูมิ แสง เสียง สี และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานั้น จะต้องอยู่ในระดับพอดี แต่ละอย่างจะต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะของงานที่ทำ ยิ่งไปกว่านั้นยังสำรวจพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ชอบให้มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในทิศทางที่ทำให้ความรู้สึกเป็นกันเอง เป็นมิตร สถานที่ทำงานสะอาดสะอ้าน เครื่องมือเครื่องใช้หรืออุปกรณ์มีเพียงพอต่อ

ความต้องการและเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย

4. เพื่อนร่วมงานที่ดี (supportive colleagues) นอกจากความต้องการรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือความสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่เห็นเด่นชัดแล้ว พนักงานส่วนใหญ่ยังมีความต้องการการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในด้านสังคม จึงไม่ใช่เรื่องแปลกเลยที่ความเป็นกันเอง มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความรักความสามัคคี ความรู้สึกดี ๆ ที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานร่วมกันจะเป็นสัญญาผูกพันมัดใจและเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นได้ โดยจากผลศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการลดลงและเพิ่มขึ้นของระดับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ยังพบว่า ระดับความพึงพอใจจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อหัวหน้าแสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจลูกน้องและเป็นมิตร ยกย่องเมื่อปฏิบัติงานมีผลงานดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง แสดงความสนใจและมีความจริงใจ และสิ่งอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางบวก

5. ลักษณะงานกับบุคลิกภาพ (personality job-fit) บุคคลมักเลือกงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างลักษณะและปริมาณงานกับขีดความสามารถที่มีอยู่ ผู้ที่มุ่งหวังความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมจะต้องตระหนักถึงข้อนี้เป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของงานย่อมมีที่มาจากความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมของงานที่ทำตลอดจน โอกาสที่เอื้ออำนวย

การที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจในงานของพนักงานก็เพราะว่าระดับความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (performance) มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้และได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อประเมินผลกระทบของระดับความพึงพอใจที่มีต่อขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (productivity) การขาดงาน (absenteeism) การเข้าออกงาน (turnover) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นได้ดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในงานกับขีดความสามารถในการผลิต (job satisfaction and productivity) ในช่วงปี ค.ศ. 1950-1969 ได้มีงานวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับขีดความสามารถในการเพิ่ม

ผลผลิต ผลงานวิจัยในระยะต่อมา ยังได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนเพิ่มเติมอีกว่า พนักงานจะดู  
 ไร่เรียงแจ่มใส อารมณ์ดี ทำทางมีความสุขมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจ  
 ในงาน ซึ่งความรู้สึกที่เป็นบวกนั้นไม่ใช่สัญลักษณ์บ่งบอกถึงขีดความสามารถในการเพิ่ม  
 ผลผลิตโดยตรง แต่ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นต่างหากเป็นตัวเพิ่ม  
 ระดับความพึงพอใจในงานของบุคคล เมื่อก้าวเข้าสู่ปลายศตวรรษที่ 20 ก็ยังมีผลงานวิจัย  
 จำนวนมากชี้ให้เห็นเด่นชัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผล-  
 การปฏิบัติงาน (job satisfaction-performance relationship) จนมีคำกล่าวว่า พนักงานที่มี  
 ความสุข คือพนักงานที่มีผลผลิตในการปฏิบัติงานดี (a happy worker is a productive  
 worker) โดยสามารถสรุปได้ว่า

1.1 ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้  
 พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นตามขนาดของผลผลิต

1.2 เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดี เขาจะเกิดความรู้สึกที่ติดองานที่เขาทำ

1.3 ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตที่สูงจะนำมาซึ่งคำสรรเสริญเกียรติคุณ  
 คำกล่าวขวัญ คำชม การยอมรับภายในและภายนอกองค์กร การได้รับค่าตอบแทนต่อ  
 การปฏิบัติงานสูง มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการประกอบอาชีพมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้  
 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของระดับความพึงพอใจในงาน

2. ความพึงพอใจกับการขาดงาน (job satisfaction and absenteeism) จากการศึกษา  
 พบว่า ความพึงพอใจในงานกับการขาดงานมีความสัมพันธ์เป็นเชิงลบ แต่ค่าของ  
 สหสัมพันธ์ (correlation) อยู่ในระดับต่ำกว่า 40 เปอร์เซนต์เสมอ ส่วนใหญ่แล้วจาก  
 การศึกษายังพบอีกว่า พนักงานที่เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานมีสาเหตุมาจากการทำงาน  
 ผิดพลาดล้มเหลวไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึง  
 ก่อให้เกิดทัศนคติในทางลบต่องานที่ทำ ซึ่งบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานจะรู้สึกรักงาน  
 ทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ มีความพยายามและตั้งใจสูง โอกาสที่จะละทิ้งหน้าที่หรือ  
 ขาดงานจะมีน้อย ส่วนบุคคลที่ไม่พึงพอใจในงาน โอกาสที่จะละทิ้งหน้าที่หรือขาดงาน  
 จะมีมากกว่า

3. ความพึงพอใจในงานกับการเข้าออกงาน (job satisfaction and turnover)  
 ความพึงพอใจในงานกับการเข้าออกงานมีความสัมพันธ์เป็นเชิงลบ แต่มีค่าของ

สหสัมพันธ์ (correlation) อยู่ในระดับที่สูงกว่าความสัมพันธ์กับการขาดงาน โดยปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญในการตัดสินใจเปลี่ยนงาน ได้แก่ (1) สภาพตลาดแรงงาน (2) การมีโอกาสนในการเลือกงาน (3) ประสบการณ์ในการทำงาน (4) ผลตอบแทนจากการทำงาน (5) โอกาสความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ (6) ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น ซึ่งในการพยากรณ์หรือทำนายการเข้าออกงานสำหรับผู้บริหารหรือพนักงานระดับสูงที่มีความสามารถสูง ความรับผิดชอบสูง มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ความพึงพอใจในงานจะกลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยลง ทั้งนี้ เนื่องจากองค์การได้พยายามที่จะผูกมัดและรักษาพนักงานระดับสูงไว้โดยการเพิ่มค่าตอบแทนให้ในระดับที่พึงพอใจ ยกย่องเกียรติหรือเพิ่ม โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ตรงกันข้าม ความพึงพอใจในงานจะกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์หรือการทำนายการเข้าออกสำหรับพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าออกสำหรับพนักงานในระดับต่ำมากกว่าพนักงานระดับสูงหรือผู้บริหาร

นับตั้งแต่มีการศึกษาและวิจัยเรื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เรียกว่า hawthorn experiment ของยอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2533, หน้า 264) ที่ศึกษาผลกระทบต่าง ๆ ที่มีต่องานของพนักงานในบริษัท เวสเตอร์อิเล็กทริก (Western Electric Company) นครชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา ในระหว่างปี ค.ศ. 1924-1932 ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างกว้างขวาง เนื่องจากผลจากการศึกษาของ ยอร์จ เอลตัน เมโย ทำให้ทราบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนทุกระดับมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันได้มีผู้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาทำการศึกษาและวิจัยเป็นจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นการศึกษาทางด้านการบริหารบุคคลหรือพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กรหรือการศึกษาวิจัยในด้านอื่น ๆ ก็ได้้นำเอาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาใช้อยู่เสมอ ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ดังต่อไปนี้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 126)

1. การรับรู้ในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า การจูงใจ (motivation) เป็นสิ่งเร้าและความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย ส่วนความพึงพอใจ (satisfaction) เป็นความพึงพอใจเมื่อต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น การจูงใจเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ความพึงพอใจซึ่งเป็นผลลัพธ์ เมื่อเกิดขึ้นแล้วสามารถตอบสนองแรงจูงใจนั้นจะได้ผลลัพธ์ คือความพึงพอใจ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ที่มา. จาก *องค์การและการจัดการ* (หน้า 37), โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ลัทธிகาล ศรีวะระมย์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2545, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.

แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น จะถูกกำหนดและควบคุมด้วยแรงจูงใจต่าง ๆ ซึ่งแรงจูงใจเหล่านี้อาจจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปซึ่งแต่ละลักษณะจะสามารถตอบสนองต่อความรู้สึกและความต้องการของพนักงานแต่ละคน โดยผู้บริหารควรทราบว่าแรงจูงใจหรือความต้องการของแต่ละคนในองค์กรเพื่อที่จะสามารถชักจูงผลักดันและควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรได้ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ได้

อย่างสอดคล้องและตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละคนให้ได้มากที่สุด โดยจะนำมาซึ่งผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ฉะนั้น ความพึงพอใจในงานแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพการณ์หรือตามเวลา ความพึงพอใจมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานขาดความพอใจในงานก็จะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการขาดงาน ไม่มีความรับผิดชอบต่องานและนำไปสู่การเปลี่ยนงานได้ในที่สุด ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

จะเห็นได้ว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งที่กล่าวมานี้ ก่อให้เกิดความรู้สึกส่วนบุคคลอันจะเป็นตัวประเมินระดับความพึงพอใจของบุคคลว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยตัวบ่งชี้หลักที่กระทบต่อระดับความพึงพอใจ คือ (Luthans, 1998, pp. 144-146; Gilmer, 1967, pp. 380-384)

1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (the work itself) คือ ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันมองเห็นว่า เป็นงานที่น่าสนใจมีโอกาสในการเรียนรู้มีคุณค่าท้าทายต่อความสามารถและมีความรู้สึภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น
2. เงินเดือนที่ได้รับ (pay) คือ ความพึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนจากการทำงานและเห็นว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสม และยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ
3. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (promotion opportunities) คือ ความพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับโอกาสที่ดีในการเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นถูกพิจารณาตามความสามารถและความยุติธรรม
4. การบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างาน โดยตรง ซึ่งเกิดจากผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการแนะนำช่วยเหลือทางด้านเทคนิคในการทำงานและสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (co-workers) หมายถึง ความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดีมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

6. ความมั่นคงปลอดภัย (security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อย หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงปลอดภัยจะมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะเห็นว่า มีความสำคัญไม่มากนัก และในคนอายุมากขึ้นจะมีความสำคัญไม่มากนักและในคนที่อายุมากขึ้นจะมีความรู้สึกในข้อนี้สูงขึ้น

7. ลักษณะทางสังคม (social aspects of the job) ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงาน

8. บริษัทและการดำเนินงาน (company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งพบว่า คนที่มีอายุมากจะมีความต้องการข้อนี้สูงกว่าพวกอายุน้อย

9. การติดต่อสื่อสาร (communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูง

10. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ฯลฯ มีงานวิจัยหลายอย่าง que แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

11. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่อาศัยและวันหยุด

ความพึงพอใจในงานเป็นสภาวะอารมณ์เชิงบวกของบุคคลที่เป็นผลมาจากการประเมินงานของตน เนื่องจากการที่พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมจากองค์กร เขาจะเกิดความพึงพอใจในงานและมีความสุขกับการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่จะทุ่มเทให้กับงาน ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเพื่อตอบแทนให้กับองค์กร โดยมีพฤติกรรมทางบวก เช่น ความรับผิดชอบในงาน ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความสมัครใจ และให้ความร่วมมือ (สฎายุธีระวิชิตระกุล, 2549) ตรงกันข้าม หากพนักงานที่รับรู้ว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเหมาะสมจะรู้สึกไม่พอใจในงาน จึงอาจตอบแทนด้วยการแสดงพฤติกรรมการทำงานในทางลบ ด้วยการไม่ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็น

สมาชิกที่ดีต่อองค์การอย่างแนบแน่น (Organ & Konovsky, 1989; Organ & Ryan, 1995; Smith et al., 1983) ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรสร้างและส่งเสริมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เนื่องจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เรวัตร์ พิศเกาะและนางเยาว์ พลดี, 2549)

ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านร่างกายและจิตใจได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ ซึ่งทำให้เกิดความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เกิดความรักและอยากที่จะอยู่กับองค์การนี้ตลอดไป โดย Glisson and Durick (1988) พบว่า เป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์การที่มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์การต่อไป เป็นการแสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานแต่ละองค์ประกอบนั้น ย่อมส่งผลต่อความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความต้องการที่จะทุ่มเทกำลังร่างกายและแรงใจให้กับองค์การด้วยใจรักและภักดีต่อองค์การเพียงองค์การเดียว (Hrebiniak & Alutto, 1972) ซึ่งความพึงพอใจนั้นเป็นปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อองค์การ โดยจะส่งผลให้พนักงานมีกำลังแรงใจที่จะเสียสละ และเลือกพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากหรือน้อยแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับงานและสัมพันธ์กับองค์การ (Locke, 1983, p. 1297) ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานมักเป็นตัวแปรที่นำมาหาความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (Organ & Konovsky, 1989) และสามารถนำมาอธิบายว่าสาเหตุหนึ่งที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพราะเมื่อองค์การจัดปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับงานให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ และเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในปัจจัยเหล่านั้น ก็จะเกิดการตอบสนองงานและตอบแทนองค์การ โดยการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Schermerhorn, Osborn, & Hunt, 1991, p. 735) โดยจากผลการศึกษาของ นันท์สภรณ์ อภิศักดิ์กุล (2548) พบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงาน

อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจในงานด้าน รายได้ ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในงานด้าน โอกาสก้าวหน้า และความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ องค์การจึงต้องพยายามรักษา ระดับความพึงพอใจในงานให้อยู่ในระดับสูง เนื่องจากความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การจึงควร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มพนักงานด้วยกัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ พนักงาน เช่น การส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะหรือการมีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ต่อสาธารณะร่วมกันเพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและเกิดความเข้าใจในเพื่อน- ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนงาน (job rotation) ภายใน ฝ่ายบริการลูกค้า เพื่อให้พนักงานได้มีการเรียนรู้งานในหลาย ๆ ด้าน และสามารถ ปฏิบัติงานทดแทนกันได้ และมีเส้นทางอาชีพ (career path) ที่ชัดเจน และการเปิดโอกาส ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น หรือการนำระบบสื่อสาร- 2 ทางมาใช้ เป็นต้น ซึ่งเมื่อพนักงานพึงพอใจในงานแล้วจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ องค์การควรปรับปรุงจัดโครงสร้าง ขององค์การในด้าน โอกาสก้าวหน้าที่ชัดเจนขึ้น เพราะโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นใน การทำงาน เพราะเห็น โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งจะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจใน งาน และพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผู้บริหาร ไม่ควรวางเงื่อนไขครั้งเดียวแล้วใช้ตลอดไปต้องหมั่นตรวจสอบความพึงพอใจ ในงานของพนักงานอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีสร้างความพึงพอใจในงานให้ เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น หากพนักงานมีความพึงพอใจในงาน ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกมี พันธะผูกพันกับองค์การ และมีความต้องการที่จะตอบแทนในสิ่งที่ได้รับมาจากองค์การคืน ให้กับองค์การ โดยการทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การและแสดงออกถึงพฤติกรรม การให้ความช่วยเหลือ การสำนึกในหน้าที่ การอดทนอดกลั้น การคำนึงถึงผู้อื่น และ พร้อมที่จะให้ความร่วมมือแก่องค์การเสมอ สังเกตเห็นได้โดยการทำตนให้เป็นประโยชน์ ต่อองค์การ เช่น การมาปฏิบัติงานตรงเวลา ไม่ใช่เวลางานในการคุยโทรศัพท์ส่วนตัว และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน (อาภากรณ์ พิทักษ์กำพล, 2546)

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ดีที่พนักงานมีต่องาน เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกต้องการทำงานและสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นจะแปรผันไปตามระดับความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ (วิเชียร วิทยอุดม, 2547, หน้า 87-89) ในขณะที่ สุพิณ เกษาคุปต์ (2536, หน้า 53-55) ได้กล่าวว่า ในการทำงานผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพราะเชื่อว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีผลผลิตมากขึ้นด้วย ซึ่งจากแนวคิดข้างต้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ในการทำงานใด ๆ ก็ตามการจะประสบผลสำเร็จเพียงใดในการปฏิบัติงาน นอกจากจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลในการทำงานแล้ว ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคคลด้วย เพราะหากบุคคลรู้สึกพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีแนวโน้มเกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อสัมฤทธิ์ผลของงานอีกด้วย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานข้างต้นสามารถจำแนกปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้หลายองค์ประกอบทั้งจากลักษณะทางกายภาพ เศรษฐกิจและสังคม ลักษณะความสามารถส่วนบุคคล ลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านลักษณะของงาน (work itself) ด้านรายได้ (pay or salary) ด้านโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต (possibility growth) การบังคับบัญชา (supervision) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริ่งเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) ในด้านปัจจัยจูงใจ (motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors) ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมิธ, เคนดอลล์ และฮูลิน (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) ที่พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานตามแบบวัดค้ำจุนนี้พรรณนา (Job Descriptive

Index--JDI) ซึ่งเป็นแบบวัดความพึงพอใจในงานที่สร้างเป็นมาตรฐานและมีการพัฒนาเป็นอย่างดี โดยได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ ในปัจจุบันเล็งเห็นว่า เป็นงานที่ดีที่น่าสนใจ มีคุณค่าท้าทายต่อความสามารถ และรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น

2. ความพึงพอใจในงานด้านรายได้ หมายถึง ความพึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับ เป็นค่าตอบแทนจากการทำงาน เล็งเห็นว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมและยุติธรรม

3. ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสความก้าวหน้า หมายถึง ความพึงพอใจซึ่งเกิดจากการได้รับ โอกาสที่ดีในการเลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นถูกพิจารณาตามความสามารถและมีความยุติธรรม เป็นต้น

4. ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าโดยตรง อันเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม มีไหวพริบปฏิภาณ มีการวางแผน มีความคิดที่ทันสมัย เป็นต้น

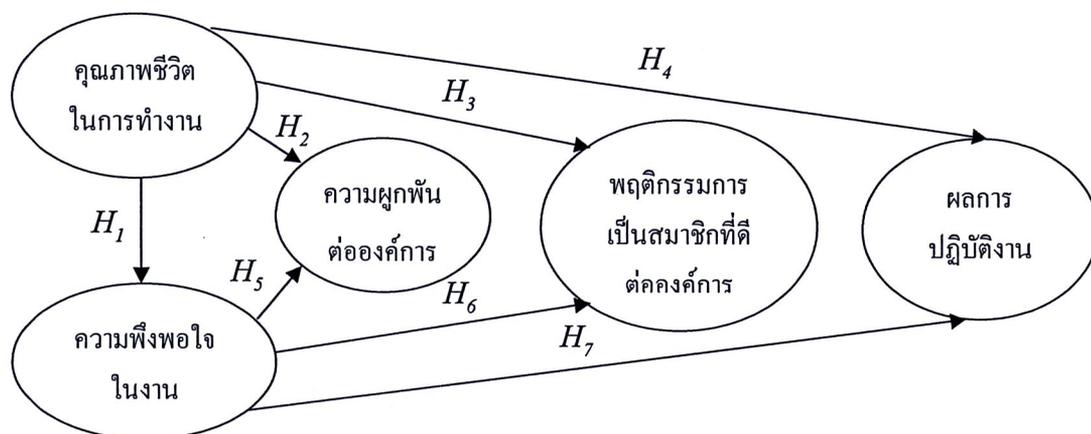
5. ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความพึงพอใจในบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่เฉลียวฉลาด รับผิดชอบให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เป็นต้น

สามารถกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงในภาพ 3

$H_5$ : ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

$H_6$ : ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

$H_7$ : ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน



ภาพ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน

### ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) เป็นรูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลในองค์กรต้องการคงอยู่ในองค์กร ขอมรับและเต็มใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ต้องการมีส่วนร่วมและมีความตั้งใจจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Buchanan, 1974, p. 533; Kanter, 1968, p. 499)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานจะเน้นไปในตัวของเนื้อหา ส่วนแรงจูงใจเป็นเรื่องของความรู้สึก ความไม่พึงพอใจในงานของบุคคลจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นไม่ได้รับการสนับสนุนให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ในลักษณะนี้ก็จะเกิดผลกระทบต่อความผูกพัน ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมสิ่งที่

เกี่ยวกับความรู้สึกและความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร มากกว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างที่เราหลายคนเข้าใจเท่านั้น เพราะความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มุ่งถึงความรู้สึกและการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อองค์กรในทุกด้าน โดยปกติแล้วระดับของความผูกพันต่อองค์กรของแต่ละบุคคลมักมีระดับค่อนข้างคงที่ ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานมักมีโอกาสดันแปรได้เสมอ

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเริ่มแรกนั้น มักจะได้รับอิทธิพลมาจากคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานแต่ละคน เช่น บุคลิกภาพ หรือทัศนคติ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเมื่อเริ่มแรกว่างานที่ทำนั้นตรงกับความคาดหวังที่มีอยู่ก่อนหน้านี้มากน้อยแค่ไหน และในภายหลังความผูกพันต่อองค์กรก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ ทั้งนี้ เนื่องจากอิทธิพลของประสบการณ์การปฏิบัติงานนั้น ๆ ที่มากขึ้น รวมถึงอายุการทำงาน นอกจากนี้ ด้วยระดับของความพึงพอใจในการทำงานก็ยังสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเพิ่มหรือลดระดับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแต่ละคนได้ด้วย (สิริรัตน์ พงษ์สงวน, 2550) เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี ประสบผลสำเร็จจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้สมาชิกมีความผูกพัน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร นอกจากนี้ที่องค์กรจะสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้ว องค์กร ยังต้องรักษาบุคคล (maintenance) ไว้ ด้วยการพยายามสร้างเจตคติด้านความผูกพันต่อองค์กร ให้เกิดขึ้นกับสมาชิก ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญ ดังนี้ (ภรณ์ มหานนท์, 2529, หน้า 97; Angle & Perry, 1981, pp. 1-14)

1. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออก (turnover) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการตอบสนองของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่ง โดยเฉพาะ

2. ความผูกพันต่อองค์กรจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวัน และสถานที่ทำงานจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่สภาพการณ์ชั่วคราวจะไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อ

องค์การ และความผูกพันต่อองค์การจะพัฒนาการอย่างช้า ๆ แต่มั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านไป

3. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์การ

4. ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์การ

5. ลดโอกาสคุกคามจากภายนอก เนื่องจากผลของความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การมีหลายประการ เช่น ลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ความต้องการ) ลักษณะของงาน (ความมีอิสระ ทักษะในงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน) ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งหากพนักงานในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (สิริรัตน์ พงษ์สงวน, 2550) ก็จะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเต็มใจ และมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการปฏิบัติงานด้วย

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งบอกว่าบุคคลได้หล่อหลอมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การมากน้อยเพียงไร รวมทั้งไม่ยากที่จะจากองค์การไป องค์การใด ๆ ก็ตามจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ก็ด้วยบุคลากรในองค์การที่มีความผูกพันต่อองค์การนั้น ๆ ซึ่งจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ด้วยความจงรักภักดี ความพร้อมและเต็มใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จรุ่งเรืองขององค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้ยังคงอยู่ในองค์การ สามารถแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (Porter, Lawler, & Hackman, 1975)

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ คือ การที่เป้าหมายขององค์การและบุคคลสามารถรวมไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์การเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์การและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์การและรู้สึกต่อองค์การในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภูมิใจกับการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ โดยเชื่อว่าองค์การจะนำพาเขาไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งบุคคลจะรู้สึกว่าจะอยู่ในสถานะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การ คือ การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจและตั้งใจที่จะอุทิศแรงกายแรงใจ สติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ พร้อมกันนี้ ยังมีความคิดเสมอว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ คือ การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์การ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงการปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์การหรือเปลี่ยนงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยไม่คิดจะลาออกไม่ว่าองค์การจะอยู่ในสถานะปกติหรืออยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ก็ตาม

อย่างไรก็ตาม เมื่อสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การสูง ย่อมแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำกว่า กล่าวคือ สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จะมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ในกิจกรรมขององค์การ เพราะเห็นว่างานสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนเองด้วยเช่นกัน สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจึงมีแนวโน้มขาดงานน้อย (รพีพรรณ สุทัศนศิลป์, 2551) ซึ่งหากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง ก็จะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การน้อย และทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ อันจะนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (ณัฐยา ไพโรสงบ, 2546) จะเห็นได้ว่า ในองค์การใดก็ตามที่สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การสูง ย่อมส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

เช่น การมาทำงาน ตรงเวลา ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย หรือลาออกจากงาน มีความตั้งใจในการทำงาน พึงพอใจกับงานที่ทำ และพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนแต่เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรทั้งสิ้น

จากแนวความคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นคำที่มีความหมายและมีผู้ให้แนวคิดที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยใช้แนวคิดของ Allen and Meyer (1990, pp. 1-8) เป็นแนวทางในการวิจัยเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้บุคคลนั้นยังคงอยู่กับองค์กรและมีการแสดงออกทางพฤติกรรมในทางบวก ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร หากสมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสูงก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

แนวคิดที่หนึ่ง เน้นว่า คนที่ทำงานกับองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหนเป็นเพราะเขามีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร เป็นการเน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในองค์กรนั้น เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมี การแสดงออกในรูปพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน เช่น ไม่โยกย้าย เปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ โดยไม่โยกย้ายไปไหน ก็เนื่องมาจากการได้เปรียบเทียบอย่างถ่วงแล้วถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกจากองค์กรไป ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไปหรือกล่าวสรุปได้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขา ลาออกจากองค์กรไป เขาจะสูญเสียอะไรไปบ้าง เพราะฉะนั้น การที่คน ๆ หนึ่งเข้ามา

ทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การยิ่งนานเท่าไร ก็เหมือนกับเขาลงทุนอยู่ในองค์การนั้น มากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีคูณตามระยะเวลา และยากต่อการที่จะละทิ้งจาก องค์การไปเพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะเสียไปมากขึ้น

แนวคิดที่สอง เน้นว่า คนที่อยู่กับองค์การเป็นเพราะเขาจำเป็นต้องอยู่ ไม่เช่นนั้น เขาจะสูญเสียผลประโยชน์หลาย ๆ อย่างที่เขาควรจะได้จากการลงทุนของเขา

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม เป็นการมองความผูกพันต่อองค์การ ว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐาน ขององค์การและสังคม และจรรยาบรรณหรือจิตสำนึก บุคคลจะรู้สึก ว่า เมื่อเขาเข้าเป็น สมาชิกขององค์การก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ และจงรักภักดีกับองค์การ เพราะนั่น คือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้อง มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

แนวคิดที่สาม เน้นว่า คนผูกพันกับองค์การ เพราะเขาคิดว่าเขาควรจะทำอยู่หรือเป็น สิ่งที่ควรจะทำ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม

จะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การ องค์การที่มี พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การจะส่งผลในด้านบวกต่อองค์การ คือ พนักงานจะ พยายามทำงาน เพื่อองค์การยิ่งขึ้น อาจเป็นพฤติกรรมการทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบโดยตรงซึ่งยินดีทำเพื่อองค์การ โดยมิได้หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ เพราะเห็นว่า งาน คือ หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การ อันจะส่งผลให้องค์การบรรลุ ถึงเป้าหมายได้

ฉะนั้น ความผูกพันต่อองค์การมีผลดีต่อองค์การทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ นั้นจะมีความทุ่มเทให้การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (พรณี ศิริวุฒิ, 2547) ด้วยหวังว่าจะ เกิดผลดีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ อีกทั้งยังมาจากความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นให้องค์การของตนมีความเจริญก้าวหน้า ในขณะที่ ตนเองก็เกิดความปรารถนาว่าจะอยู่กับองค์การนั้นต่อไป เพื่อความอยู่รอดในหน้าที่การงานของทั้งตนเองและความอยู่รอดขององค์การที่ตน จงรักภักดี พนักงานจึงมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานของตนให้ออกมาดีที่สุดเช่นกัน



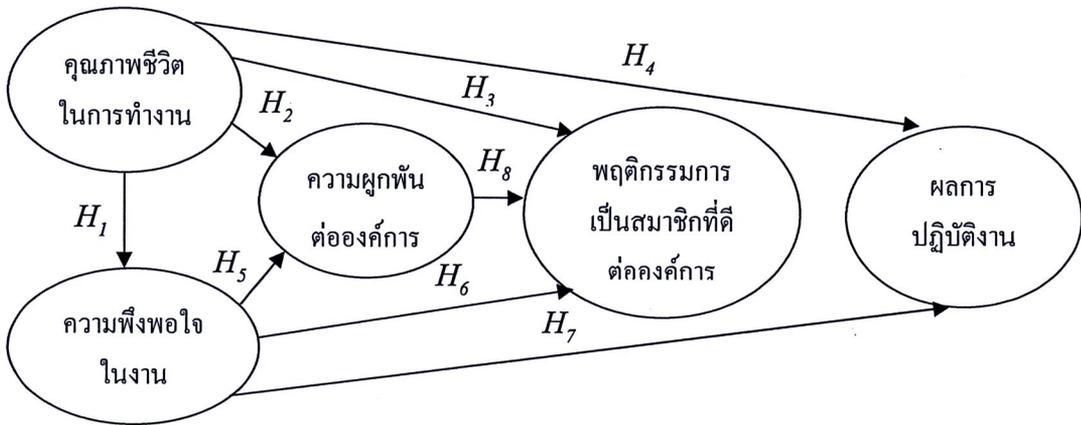
ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อาจอธิบายได้ว่า การที่บุคคลหนึ่งมีความรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรหรือมีอารมณ์ที่ยึดมั่น รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็จะทำให้บุคคลอุทิศตนให้กับองค์กร ทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานอย่างเต็มที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้จะแสดงออกในลักษณะการให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ มีความใส่ใจในความเป็นไปขององค์กรด้วยการติดตามข่าวสารขององค์กรอยู่เสมอ ประพฤติปฏิบัติตนตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด มองเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายในการทำงานของตน และพยายามที่จะรักษาผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ตรงกันข้ามหากบุคคลหนึ่งไม่มีความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นไปในลักษณะของการต่อต้าน ขาดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ขาดความรับผิดชอบและพร้อมที่จะออกไปจากองค์กรตลอดเวลาหรืออยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไม่มีความสำนึกในหน้าที่ ขาดความอดทนอดกลั้น ไม่คำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะนำมาซึ่งความเสียหายและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร (สร้อยญา จันทรวงทอง, 2546)

ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่บ่งชี้ได้ว่าพนักงานจะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่ โดยเป็นความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก อาทิ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดย Greenberg and Baron (2000) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเสียสละเพื่อองค์กรพร้อมที่จะอุทิศตนเอง ให้ความช่วยเหลือเพื่อสร้างสรรค์องค์กรในดียิ่งขึ้น ฉะนั้นความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความยินดีที่จะอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ซึ่งการที่บุคคลจะมีความผูกพันได้นั้น

จุดมุ่งหมายของบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองจากองค์การเสียก่อน ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องพยายามให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เป็นการก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพต่อองค์การ ซึ่งผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ ความผูกพันต่อองค์การมีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคลากรในองค์การที่ทำให้รับรู้ว่าเป็นสมาชิกขององค์การนั้นนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Bishop as cited in Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, p. 121) ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ เวเรส ทยามันทึรนันท์ (2547) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานทั้งในด้านความรู้สึก ด้านการคงอยู่กับองค์การและด้านบรรทัดฐานทางสังคมล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีความเชื่อมั่นว่า การมีความผูกพันกับองค์การนั้นเป็นบรรทัดฐานที่ถูกต้องและสมควรที่จะกระทำ รวมทั้งการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การได้ เช่น การปลูกฝังความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ การให้พนักงานร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงานว่าการทำงานกับองค์การในระยะเวลายาวนานนั้นเป็นสิ่งที่มีความเกียรติน่ายกย่อง ซึ่งสามารถแสดงออกผ่านกิจกรรมเกษียณอายุของพนักงาน การให้สวัสดิการครอบคลุมถึงพนักงานที่เกษียณอายุออกไปแล้ว ขณะเดียวกัน ก็ตอบแทนพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์การให้มีสภาพการทำงานที่ดีและทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานให้กับองค์การนี้พวกเขาได้รับสิ่งตอบแทนทั้งทางกายและทางใจจากองค์การอย่างเพียงพอ

สามารถกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงในภาพ 4

$H_8$ : ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ



ภาพ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

### พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

แนวคิดเรื่องพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นแนวคิดใหม่ที่ได้รับ ความสนใจจากนักวิชาการต่างประเทศเป็นอย่างมาก โดยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรม ของพนักงานที่มีส่วนช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้ โดยมองว่าพฤติกรรม ของบุคคลในองค์กรมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ในทาง บริหาร การพึ่งพากันระหว่างสมาชิกในการทำงานมีส่วนช่วยให้ผลผลิตโดยภาพรวมเพิ่ม สูงขึ้น ลดความจำเป็นในการที่องค์กรจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการบำรุงรักษา ทำให้มี เวลาทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และพัฒนาความสามารถของผู้อื่น เช่น ของเพื่อน ร่วมงานหรือผู้บริหาร เพื่อให้พวกเขามีเวลาในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น การวางแผน การจัดการ และการแก้ปัญหา เป็นต้น

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (organizational citizenship behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ที่พนักงานมีให้แก่องค์กร นอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรคาดหวังไว้ และเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ ทางสังคม ความร่วมมือภายในองค์กร พฤติกรรมเหล่านั้นช่วยสนับสนุนองค์กร สังคม และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาในที่ทำงาน สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ซึ่ง

พฤติกรรมเหล่านั้นพนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยองค์กรไม่ได้ร้องขอและไม่ได้บังคับให้ทำ รวมทั้งไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ (Greenberg & Baron, 1993, p. 185; Organ & Bateman, 1991, p. 275)

แนวคิดเริ่มแรกเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เกิดมาจากแนวคิดของ Barnard (1968, p. 84) ซึ่งได้วิเคราะห์ลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปขององค์กรคือ ระบบความร่วมมือ (cooperative system) สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความร่วมมือคือ ความเต็มใจของบุคคล โดยความเต็มใจเหล่านี้เป็นสิ่งที่อยู่เหนือประสิทธิภาพความสามารถหรือคุณค่าภายในตัวบุคคล เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่เป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยที่คำบรรยายลักษณะทั่วไปไม่สามารถบรรยายได้ครอบคลุมทุกความต้องการในงานที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร นับเป็นเวลามากกว่า 70 ปีที่พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีรากฐานเกิดขึ้นมา โดยพฤติกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่ส่งผลดีต่อองค์กร ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่ามีความอย่างยิ่งต่อองค์กร และเรียกพฤติกรรมดังกล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) (Organ et al., 2006, p. 43)

โดยมีนักวิชาการท่านหนึ่งได้เสนอแนะว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรม 3 ประการ คือ (1) ต้องสามารถดึงดูดใจและทำให้บุคคลมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์กร (2) ต้องให้สมาชิกขององค์กรแสดงบทบาทการทำงานตามความรู้สึกที่แท้จริง ให้ความร่วมมือและต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ (3) กระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมด้วยตนเอง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือความต้องการในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ควบคู่ไปกับหน้าที่ที่กำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมทั้ง 3 รูปแบบนี้ (Katz as cited in Organ et al., 2006, pp. 17-19) สามารถแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 ชนิด คือ (1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (in-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจนในการพรรณนางาน (job description) (2) พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (extra-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติขึ้นมาเอง โดยองค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ซึ่งตรงกับพฤติกรรมในรูปแบบที่ 3 ฉะนั้น ปรากฏการณ์ของพฤติกรรม

นอกเหนือบทบาทจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่ขององค์กรและประสิทธิผลองค์กร หากพนักงานภายในองค์กรปฏิบัติงานเฉพาะบทบาทหน้าที่เพียงอย่างเดียว องค์กรนั้นจะสู่สภาวะตกต่ำได้ง่ายและเป็นระบบสังคมที่เปราะบาง โดยทุก ๆ องค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันการช่วยเหลือ การมีไมตรีจิต ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่กล่าวมานี้ เปรียบเสมือนตัวหล่อลื่นเครื่องจักรทางสังคมในองค์กร ทำให้เกิดความยืดหยุ่นซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงาน ทำให้บุคคลสามารถจัดการสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีในสถานการณ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่งพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทเรียกอย่างเป็นทางการว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับนิยามความหมายของออร์แกน (Organ et al., 2006) ที่ผู้วิจัยได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

เมื่อพิจารณาแนวทางของการศึกษาต่าง ๆ ที่ผ่านมา ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในแนวคิดของการแยกโครงสร้างพฤติกรรม ซึ่งมีติของพฤติกรรมที่จำแนกออกมาในแต่ละแนวทางกลับพบว่า มีความคล้ายคลึงกันในประเด็นหลัก คือ เรื่องพฤติกรรมที่อยู่นอกระบบ โดยสมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนดหรือตกลงไว้และไม่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแต่อย่างใด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรตามแนวความคิดของออร์แกน เจ้าของแนวคิดดั้งเดิม โดยได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมดังกล่าวไว้ 5 ด้านประกอบด้วย (Organ & Bateman, 1991)

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ คือ การให้ความช่วยเหลือ ได้แก่ การช่วยเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน มีลักษณะของการช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่มีความเกี่ยวพันกับงานหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรรวมถึงลูกค้าขององค์กร มีจิตใจอุทิศตน คอยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นที่ทั้งในเวลาและนอกเวลางานหรือจะเป็นในหน้าที่หรือไม่ก็ตาม แม้จะไม่มีใครร้องขอก็ยินดีและยังคงปฏิบัติอยู่

2. พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ คือ การปฏิบัติตามระเบียบและสนองนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัดเกินกว่าความคาดหมายในบทบาทที่องค์กรกำหนดไว้ในระดับต่ำสุด มีความตรงต่อเวลา ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว เป็นคนที่มีความสำนึกในหน้าที่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทำงานสนองนโยบายขององค์กรได้

เป็นอย่างดี ไม่หลบหลีกงานหรือกิจงานให้แก่ผู้ใด เต็มใจและยินดีที่จะทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเสมอ

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น คือ ความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวนหรือความเครียด ความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ทั้งที่มีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้ แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและจะเกิดการโต้เถียงกันยึดเยื้อจนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน จึงอดทนด้วยความเต็มใจ

4. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น คือ การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่นจึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติร่วมกัน ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอื่นในลักษณะที่ตรงกับวัฒนธรรมไทยที่เรียกว่า เอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยคอยใส่ใจและตระหนักถึงผู้ร่วมงานคนอื่นเสมอว่าจะได้รับผลกระทบใดจากการกระทำของตนหรือไม่

5. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เช่น มีส่วนร่วม สนใจเข้าร่วมประชุม เก็บความลับขององค์กร มีความรู้สึกต้องการให้องค์กรพัฒนา มีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์กร ให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กรและมีปฏิกิริยาตอบสนอง รวมทั้งมีความรับผิดชอบในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กรที่เปิดโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมเสมอ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ประกอบด้วย พฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กร พฤติกรรมปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดขององค์กร พนักงานจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้นั้น ก็ต่อเมื่อพวกเขาเกิดความพึงพอใจในงานและปัจจัยหนึ่งที่ทำให้

เขาเกิดความพึงพอใจในงานก็คือ การที่พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานนั้นก็จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรและทำให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้นอีกด้วย โดยผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากองค์กรใดที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในระดับสูง ย่อมหมายถึงว่า ต้องมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานหรือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ราบรื่นและมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย (Podsakoff et al., 1997, pp. 262-264) โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจาก

1. ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาท
2. ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพในด้านการจัดการ
3. มีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัดมีเป้าหมายมุ่งไปในการสร้างผลงาน
4. มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน
5. ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพของผู้ร่วมงาน เนื่องจากการช่วยเหลือในการทำงาน

ทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจรและบุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็ว

6. สามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กรสนับสนุนความคงที่ เพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อการมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านคุณภาพผลงาน ด้านปริมาณผลงานและด้านความตรงต่อเวลาในการทำงาน เนื่องจากการให้ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมแสดงความรักชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เช่น การมีส่วนร่วมและสนใจเข้าร่วมประชุม การเก็บความลับ มีความรู้สึกรู้สียงการที่จะพัฒนาองค์กรและมีการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล (2546) ที่กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีลักษณะเด่นในด้านความเข้าใจผู้อื่น มีลักษณะของความเมตตา มีน้ำใจเห็นอกเห็นใจ ประนีประนอม มองเห็นคุณค่าและคำนึงถึงผู้อื่น เต็มใจที่จะช่วยเหลือกับส่วนรวม

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพราะเมื่อบุคลากรมีการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรแล้ว ยังจะส่งผลให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นด้วย และสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ชนัดดา เพ็ชรประยูร (2545) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศขององค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวม พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กร พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร องค์กรจึงควรส่งเสริมพฤติกรรมที่กล่าวมาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยองค์กรอาจจะมีการปลูกฝังให้พนักงานในองค์กรมีความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความสามัคคี ทำให้ฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น ลดช่องว่างในการทำงาน พนักงานกล้าที่จะเสนอความคิดเห็น การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในเรื่องของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ องค์กรควรจะเน้นในเรื่องของการขอความร่วมมือจากพนักงานมากกว่าการบีบบังคับ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสุขและเต็มใจที่จะทำงาน เกิดเป็นจิตสำนึกในองค์กร ถ้าบุคลากรเหล่านั้นมีการอุทิศแรงกายแรงใจการปฏิบัติงาน การทำงานก็จะประสบที่ดีในการทำงานของพนักงานในองค์กร และในด้านพฤติกรรม การคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมความอดทนกลับ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งองค์กรอาจมีการปลูกฝังให้พนักงานทำงาน โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง เช่น ส่งเสริมให้มีการเรียงลำดับในการใช้ที่สาธารณะภายในองค์กรหรืออาจจะมีการกำหนดกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงผู้อื่นเพิ่มขึ้น ทำอะไรโดยใช้ความระมัดระวังเพิ่มขึ้น และองค์กรควรตระหนักว่า มนุษย์มีขีดจำกัดในความอดทน ซึ่งหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น องค์กรไม่ควรปล่อยให้ยืดเยื้อ โดยอาจจะจัดฝ่ายให้คำปรึกษา หรืออาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือนักจิตวิทยาเพื่อคอยให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับพนักงาน

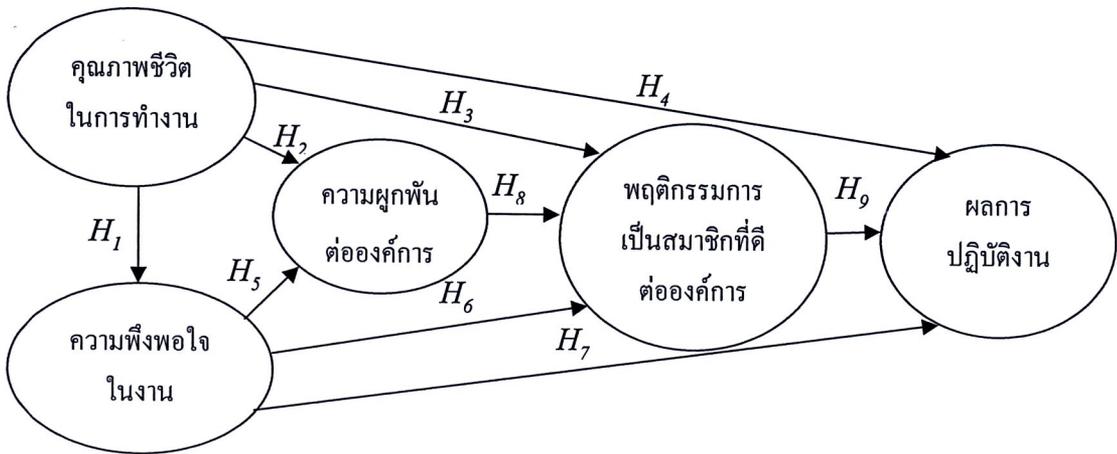
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติด้วยความสร้างสรรค์และมีการตื่นตัวเกินไปกว่าบทบาทที่ถูกกำหนด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับองค์การที่มุ่งหวังให้องค์การมุ่งสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากช่วยทำให้ผลปฏิบัติงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ (Moorman, 1991, p. 845) และมีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การอีกด้วย (ลาวัลย์ พร้อมสุข, 2544) การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของบุคคล ที่เกิดจากความต้องการการยอมรับจากสังคม องค์การ และเพื่อนร่วมงานของบุคคล รวมทั้งเกิดจากความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจของตน และครอบครัว โดยถึงแม้ว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การจะเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทที่องค์การกำหนดให้ทำโดยไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง แต่พฤติกรรมดังกล่าวก็ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น มีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จขององค์การ อีกทั้งยังส่งผลต่อการยอมรับและความอยู่รอดขององค์การอีกด้วย (สร้อยญา จันทรวงทอง, 2546) โดยจากผลการศึกษาของ Podsakoff et al. (1997, pp. 263-264) พบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพราะองค์การใดที่พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในระดับสูงย่อมหมายถึงการทำงานร่วมกันพนักงานที่ต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสุภาพอ่อนน้อม มีน้ำใจเป็นนักกีฬาต่อกัน ให้ความร่วมมือ มีความสำนึกในหน้าที่ และมีความอดทนอดกลั้นในการทำงานร่วมกัน ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีผลิตภาพสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่ไม่ใช่พฤติกรรมที่เป็นทางการ แต่คล้ายกับหน้าที่หรือบทบาทพิเศษที่กระทำโดยมิได้มุ่งหมายต้องการรางวัลตอบแทนจากองค์การ เช่น การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การรับอาสาทำการเสนอความคิดสร้างสรรค์ และฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ไม่ปล่อยให้สูญเปล่าในการทุ่มเทการทำงานของตนเองซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะส่งผลทำให้กลไกการทำงานของสังคมภายในองค์กรมีความราบรื่น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน บุคลากรในองค์กรมีการปรับตัว มีการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับสังคมที่มีการปรับเปลี่ยน อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ (Drucker, 1964, p. 185)

ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) นั้นมีส่วนช่วยพัฒนาทั้งบุคคลในฐานะทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรได้ควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากทำให้กลไกการปฏิบัติงานของสังคมภายในองค์กรมีความราบรื่น มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน พนักงานในองค์กรมีการปรับตัว พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

สามารถกำหนดเป็นสมมติฐาน ดังแสดงในภาพ 5

$H_9$ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน



ภาพ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

## ผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการในองค์กร เนื่องจากเมื่อระบบได้ถูกจัดวางอย่างดีแล้ว ผลที่ตามมาก็จะติดตามไปด้วย แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้เช่นกันว่า แม้จะมีระบบที่ดีเพียงใด แต่หากไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดผลได้ก็ไม่อาจดึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการหรือผลงานนั้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด แนวคิดดังกล่าวจึงเป็นที่มาของความพยายามที่จะวัดประสิทธิภาพของผลงานของแต่ละบุคคลให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวชี้วัดว่า บุคลากรในองค์กรมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในด้านใด ใครสามารถผลิตผลงานใดให้มีคุณภาพในระดับดีเยี่ยม ใครจำเป็นได้รับการพัฒนาในด้านใดอย่างไรหรือผลงานนั้นจะเป็นประโยชน์ต่องานอย่างไร ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแนวทางนี้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และส่งผลให้ภารกิจขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และได้มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ (Beach, 1980, p. 257; Bovee, 1993, p. 175) ซึ่งผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของบุคคล กลุ่ม ผู้นำ และองค์กรโดยรวม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั่นเองและกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่สะท้อนถึงผล การปฏิบัติงานของแต่ละคน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีเทคนิคหลายแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติงานนั้นสิ่งที่องค์กรคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผลิตผลในระดับสูง โดยอาจจะเท่ากับหรือสูงกว่าเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่างานนั้นได้ผลดีเพียงใด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้ การศึกษาถึงผลการทำงานยังมีเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าการศึกษา ฝึกอบรมและจะช่วยให้ทราบว่า บุคคลกรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง จะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับเงินเดือนการเลื่อนตำแหน่งและ ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นถึงเกณฑ์หรือระดับที่พึงพอใจ องค์กรใดที่มีระบบ การประเมินที่ดีและต่อเนื่องก็จะช่วยให้มีข้อมูลในการพัฒนาบุคคลกรที่จะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้าโดยอยู่บนพื้นฐาน ความเป็นธรรม มีระบบ มีมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543, หน้า 202)

### **ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

ผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลหนึ่งที่องค์กรนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน ให้มีความยุติธรรม การวางแผนการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของพนักงานและ องค์กร เป็นต้น ซึ่งผลการปฏิบัติงานนั้น สามารถทราบได้โดยผ่านกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อ ตัวพนักงาน ผู้บังคับบัญชาและต่อองค์กร ดังนี้ (ฉวีรัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2541, หน้า 216-217)

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐาน ที่องค์กรกำหนด โดยที่บุคคลจะใส่แรงพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือเข้ารับ การฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตน ตรงกันข้าม ถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานของ องค์กรเขาอาจที่จะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ นอกจากนี้ สำหรับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงาน

ได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ จะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของคนที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีรายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนว่า มีความถนัด และเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลาง และการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม มีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นไปเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นข้อมูลพื้นฐานขององค์กรทั้งในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อที่บุคลากร จะสามารถพัฒนาทักษะและศักยภาพได้มากยิ่งขึ้น

### **วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

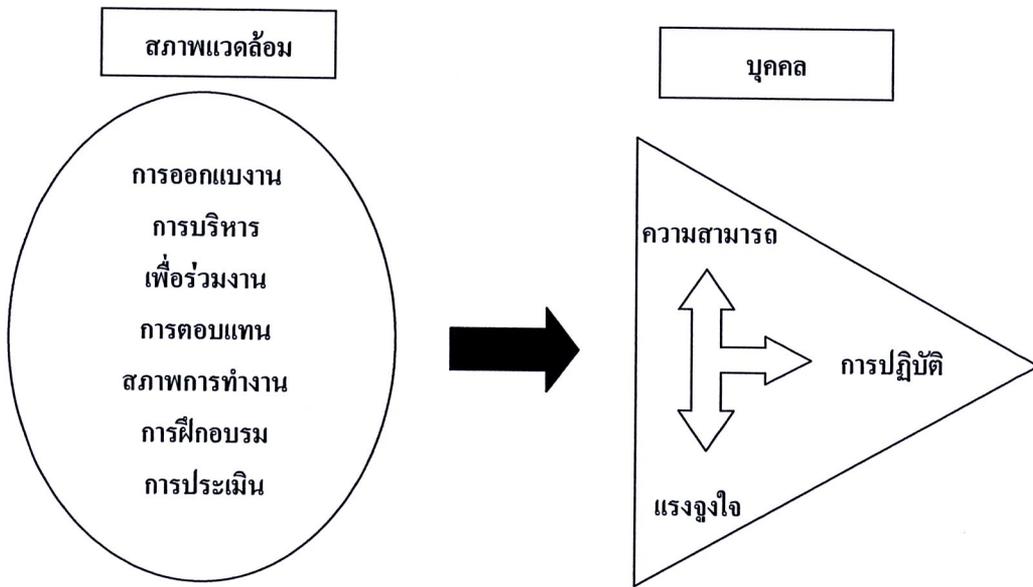
การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง ในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ดังนี้ (จำเนียร จวงกระกุล, 2527, หน้า 23)

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจว่าพนักงานคนนั้น มีค่าควรแก่การปฏิบัติงานต่อไปในตำแหน่งเดิมหรือมีควรค่าให้มีความชอบหรือไม่

2. เพื่อทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินสามารถระบุจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของพนักงาน และพิจารณามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น
4. เพื่อทราบระดับศักยภาพของพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ทราบระดับความสามารถที่แฝงอยู่ของพนักงาน ซึ่งนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้ได้ อย่างเต็มที่ ทั้งยังช่วยให้วางแผนและพัฒนาแนวอาชีพของพนักงานได้อย่างดีอีกด้วย
5. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง โดยการที่พนักงานปรึกษาหารือกันในการแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อน และข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การโยกย้ายพนักงานอย่างเหมาะสมและการให้ความให้ความดี ความชอบตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม โดยการนำผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณาขอย่นำมา ซึ่งความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
6. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การวัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ การนำเอาผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น และการรักษาระดับของผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ต้องการเสมอ

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน**

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยบุคคลดังแบบจำลองภาพ 6 ต่อไปนี้ (Cummings & Schwab, 1973, p. 2)



ภาพ 6 แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

ที่มา. จาก *Performance in organizations: Determinants & appraisal* (p. 2), by L. L. Cummings and D. P. Schwab, 1973, Glenview, IL: Scott, Foresman.

จากแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของคัมมิงส์และชวับ แสดงว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบงาน การบริหาร เพื่อนร่วมงาน การตอบแทน สภาพการทำงาน การประเมิน ตลอดจนปัจจัยบุคคลในด้านความสามารถ และแรงจูงใจมีอิทธิพลร่วมกันต่อการปฏิบัติงานของบุคคล นอกจากนี้ เซอร์เมอร์ฮอน ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn et al., 1991, pp. 104-109) สามารถสรุปผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติส่วนบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยลักษณะชีวภาพ ความสามารถ และสภาพจิตใจของบุคคล
2. ความพยายามในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน
3. การสนับสนุนขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับทรัพยากร เครื่องมือ โครงสร้าง และขนาดขององค์กร เทคโนโลยี วัฒนธรรม การออกแบบงาน กระบวนการกลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังสมการการปฏิบัติงานของบุคคล ดังต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงาน = คุณสมบัติส่วนบุคคล × ความพยายามในการทำงาน  
 × การสนับสนุนขององค์กร

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการในการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Schermerhorn et al., 1991, p. 594) อันเป็นการชี้วัดถึงจุดแข็งจุดอ่อนของบุคคล เป็นฐานของการให้รางวัลหรือลงโทษ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับสู่บุคลากรในแง่ของประสิทธิภาพการทำงาน ขณะเดียวกัน เป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การให้รางวัล การส่งเสริม หรือใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรบุคคล การวินิจฉัยตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนตัดสินใจความสำเร็จในการฝึกอบรมและพัฒนา จัดหาข้อมูลเพื่อการวางแผนการทำงาน งบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ โดยได้แบ่งรูปแบบวิธีการประเมินออกเป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต รัชฎกร, 2539, หน้า 21-59)

1. วิธีประเมินคุณลักษณะบุคคลของบุคคล เป็นวิธีที่มีความแม่นยำในการประเมินให้ผลลัพธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับ คุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกภาพเป็นสำคัญ การระบุความจำเป็นในการประเมินและพัฒนา การระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่งและการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ที่จำกัด เนื่องจากขาดรายละเอียดหรือมีรายละเอียดค่อนข้างน้อยในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น การที่จะพิจารณาและวิเคราะห์อย่างละเอียดจึงทำได้ยาก

2. วิธีประเมินพฤติกรรมการทำงาน เป็นวิธีที่มีความแม่นยำในการประเมิน ให้ผลลัพธ์ในเกณฑ์ดี เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผล เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการระบุนความจำเป็น ในการประเมินและพัฒนา การระบุนศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งและการสื่อสารให้ พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ดีมาก เนื่องจากการพิจารณาพฤติกรรม การปฏิบัติงานโดยละเอียด

3. วิธีประเมินผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก เป็นวิธีการที่มีความแม่นยำในการประเมินและการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานและ ให้ผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

4. วิธีแบบผสมผสาน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากผสมผสาน กันระหว่างวิธีการประเมินทั้งหลายที่กล่าวมา ซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และ นำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงาน ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (feedback) ตลอดจนสนอง ความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน

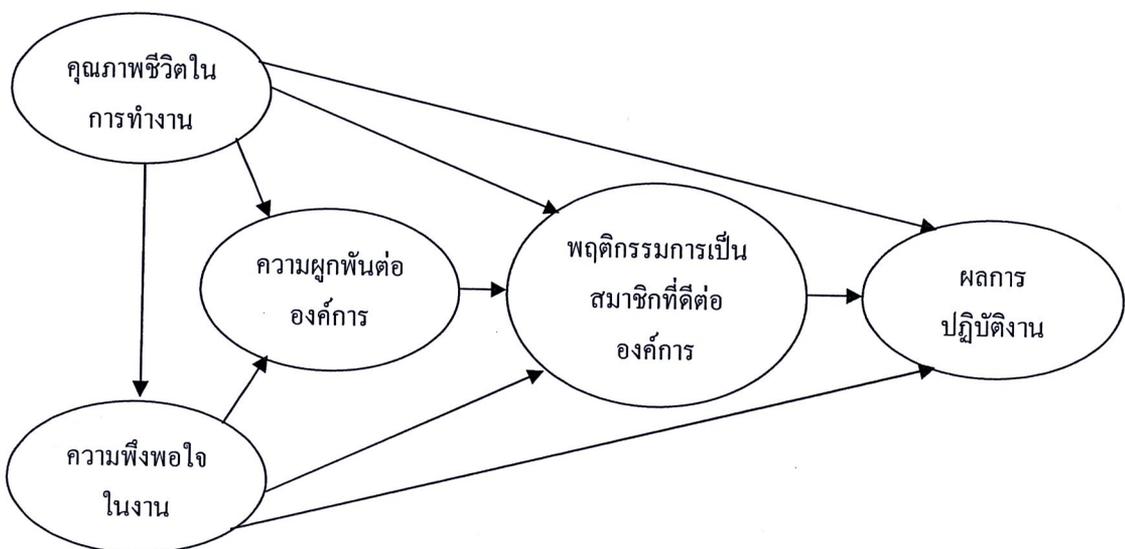
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีวิธีการประเมินอยู่มากมายหลาย วิธีดังกล่าวข้างต้น การที่จะพิจารณาเลือกใช้วิธีใด อย่างใรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งในแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อบกพร่องแตกต่างกัน ออกไป ฉะนั้น จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถเลือกวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน 2 ด้าน คือ ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการทำงาน มาเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งบุคคลและองค์กร จะต้องทำการวัดทั้งสองแบบควบคู่กัน (Schermerhorn et al., 1991, p. 574)

ดังนั้น จากการพิจารณาแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ตัวแปรทั้ง 4 นี้มีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจาก

หากบุคคลมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี บุคคลนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป มีความเต็มใจที่จะกระทำการต่าง ๆ เพื่อองค์กรที่แสดงออกถึงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดใหม่ โดยการประยุกต์ใช้แบบแนวความคิดที่อธิบายถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จากทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's two-factor theory) และได้เพิ่ม โครงสร้างด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton ความผูกพันต่อองค์กรของ Allen และ Meyer และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ Organ เข้าไปในกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและการพัฒนาปรับปรุง รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร



ภาพ 7 กรอบแนวความคิดของการวิจัย