

การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุง
ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิต
ที่มีประสบการณ์ต่างกัน

รุ่งอรุณ สมัญญา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศักยภาพมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาศักยภาพมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2556

การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุง
ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิต
ที่มีประสบการณ์ต่างกัน

รุ่งอรุณ สมัญญา
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รองศาสตราจารย์.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร. จิรประภา อัครบวร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

รองศาสตราจารย์.....ประธานกรรมการ
(ดร. บังอร โสพล)

รองศาสตราจารย์.....กรรมการ
(ดร. จิรประภา อัครบวร)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....กรรมการ
(ดร. จิตรลดา อมรวัฒนา)

รองศาสตราจารย์.....คณบดี
(ดร. วิชัย อุดสาหจิต)

สิงหาคม 2557

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุงผล การปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ ต่างกัน
ชื่อผู้เขียน	นางสาวรุ่งอรุณ สมัญญา
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	2556

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกและข้อมูลป้อนกลับทางลบ มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน (Expert, Novice) และมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (Good Performer, Poor Performer) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือ ตัวแทนประกันชีวิต (Agent) บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 270 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล โดยลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ และแบบสอบถามอีก 3 ฉบับใช้มาตรวัดแบบ Likert's Scale ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลป้อนกลับ แบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson's product Moment Correlation Coefficient) ผลการศึกษาในประเด็นที่สำคัญพบว่า

ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่าง ในทุกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ทั้งในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่กลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและมี

ความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่าง ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการทำงาน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ทำให้เกิดความแตกต่างในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่กลุ่มของผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) มีความแตกต่างในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความแตกต่างในประเด็นของความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่กลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) แต่ไม่มีความแตกต่างในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ทั้งในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน

การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .312

ABSTRACT

Title of Thesis	The Effects of Feedback on Perceived Performance Improvement and Satisfaction of the Agent Who have Different Experience.
Author	Rungarun Samanya
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2013

The purposes of this research were to study how positive and negative feedback affect to perception of performance improvement and Job satisfaction of the personnel who have different experience (Expert, Novice) and different performance. (Good Performer, Poor Performer) 270 samples from Agent of Muang Thai Life Assurance Public Company Limited. The research instrument was survey questionnaires measure of feedback, perceived of performance improvement and job satisfaction. The data had been analyzed by Descriptive statistic (frequency, percentage, mean and standard deviation) and inferential statistics. (One-Way ANOVA, Pearson's product Moment correlation Coefficient) The study found that

The positive feedback make different with all groups (Expert, Novice, Good Performer and Poor Performer) in terms of perceived performance improvement and job satisfaction ($p < .01$)

The negative feedback make different in expert groups which significant on perceived performance improvement ($p < .01$) and Job satisfaction. ($p < .05$) While the negative feedback make different in the poor performance groups which significant on perceived performance improvement ($p < .01$) and job satisfaction. ($p < .01$) With the good performance groups show signification only on perceived performance improvement. ($p < .05$) But the negative feedback doesn't make different in the novice groups.

The perceived performance improvements positively and significantly related to job satisfaction. ($r = .312$, $p > .01$)

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ต่างกัน" สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจากความอนุเคราะห์และสนับสนุนจากฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำในการทำวิจัยอย่างละเอียดจนเสร็จสมบูรณ์ด้วยความเอาใจใส่และทุ่มเท ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.บังอร โสพล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ทางด้านการเลือกใช้สถิติในการวิจัย ตลอดจนคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการนำมาปรับใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. จิตรลดา อมรวัฒนา จากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ช่วยกรุณาตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัยรวมทั้งคำแนะนำที่ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ คุณนิสรภาพ สาลี สำหรับความช่วยเหลือในการวิเคราะห์สถิติ ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ได้ดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือผู้วิจัยและคอยเป็นธุระในการติดต่อทางราชการเป็นอย่างดีเสมอมา ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่และตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อเพื่อเข้าไปเก็บข้อมูลและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัวรวมถึง คุณอธิป ราษฎร์ชัย สำหรับกำลังใจและเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมในการเรียนมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยสามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ จนถึงทุกวันนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น ตลอดจนท่านเจ้าของเอกสารและผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้อ้างถึงทุกท่าน รวมทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ ทุกท่านที่มีได้กล่าวถึง ณ ที่นี้ ที่มีส่วนช่วยเหลือให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

รุ่งอรุณ สมัญญา

สิงหาคม 2557

สัญลักษณ์และคำย่อ

สัญลักษณ์

ความหมาย

$\bar{x}$

แทนค่าเฉลี่ย

S.D.

แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n

แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

F

แทนความแปรปรวน

r

แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

p

แทนนัยสำคัญทางสถิติ

คำย่อ

ค่า t

แทนค่าอำนาจจำแนกรายข้อ

ค่า r

แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อ
กับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด

Sig.

แทน นัยสำคัญทางสถิติ

FB

แทนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

JS

แทนความพึงพอใจในการทำงาน
(Job Satisfaction)

PI

แทน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
(Performance Improvement)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญ	(7)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(12)
สัญลักษณ์และคำย่อ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 คำถามวิจัย	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	6
บทที่ 2 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ	8
2.2 ทฤษฎีแทรกแซงข้อมูลป้อนกลับ (FIT)	26
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	27
2.4 ข้อมูลป้อนกลับกับผลการปฏิบัติงาน	30
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	33
2.6 ข้อมูลป้อนกลับกับความพึงพอใจในการทำงาน	44
2.7 ความพึงพอใจในการทำงานกับการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผล การปฏิบัติงาน	45
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแทนประกันชีวิตและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตัวแทนประกันชีวิต	47

2.9	สมมติฐาน	54
2.10	กรอบแนวคิดในการศึกษา	56
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย	57
3.1	วิธีการศึกษาวิจัย	57
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	58
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	58
3.4	การวิเคราะห์ข้อมูล	68
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
4.1	ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	72
4.2	ค่าสถิติแบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	74
4.3	ค่าสถิติแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน	75
4.4	ค่าสถิติแบบสอบถามรูปแบบข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ	75
4.5	ผลการทดสอบสมมติฐาน	76
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	97
5.1	การสรุปผลการศึกษา	98
5.2	การอภิปรายผลการศึกษา	101
5.3	สรุปและอภิปรายผลประเด็นที่น่าสนใจในองค์ประกอบย่อยความพึงพอใจในการทำงาน	105
5.4	ข้อจำกัดของงานวิจัย	107
5.5	ข้อเสนอแนะงานวิจัย	107
บรรณานุกรม		109
ภาคผนวก		119
แบบสอบถาม		121
ประวัติผู้เขียน		129

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายประกันชีวิต ปี พ.ศ. 2556	2
3.1 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง รายข้อกับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด (ค่า r) ของแบบวัดข้อมูลป้อนกลับ ที่บุคลากรได้รับ	60
3.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง รายข้อกับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด (ค่า r) ของแบบวัดการรับรู้เกี่ยว กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	64
3.3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง รายข้อกับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด (ค่า r) ของแบบวัดความพึงพอใจ ในการทำงานของบุคลากร	66
3.4 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	69
4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	73
4.2 ค่าสถิติแบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	74
4.3 ค่าสถิติแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน	75
4.4 ค่าสถิติแบบสอบถามข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ	76
4.5 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ ทางบวกแตกต่างกัน	77
4.6 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน	78
4.7 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ ทางลบแตกต่างกัน	79
4.8 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน	80

[illegible]

4.20	ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน	95
4.21	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงาน	96
5.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	99
5.2	สรุปประเด็นที่น่าสนใจในองค์ประกอบย่อยความพึงพอใจในการทำงาน	106

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กระบวนการรวบรวมข้อมูล/วงจรการให้ข้อมูลป้อนกลับ	17
2.2 ตัวแบบของกระบวนการการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับ	18
2.3 รูปแบบแนวคิดเจตคติต่องาน (A Conceptual Model of Job Attitudes)	35
2.4 ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน	47
2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา	56

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ธุรกิจประกันชีวิตนับจากปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมามีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง (วารสารประกันชีวิต, 2557) และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเติบโตให้กับองค์กร คือ ตัวแทนประกันชีวิต (Agent) เนื่องจากตัวแทนประกันชีวิตเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร เห็นได้จากปี พ.ศ. 2556 ที่ผ่านมา การขายผ่านตัวแทนประกันชีวิต (Agency) มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 54.6 คิดเป็นเบี้ยประกันภัยรับตรง 241,871 ล้านบาท รองลงมาได้แก่ การขายผ่านธนาคาร ร้อยละ 38.9 ลำดับที่สาม การขายผ่านโทรศัพท์และไปรษณีย์ ร้อยละ 3.2 และลำดับที่สี่ การขายผ่านช่องทางอื่นๆ ร้อยละ 3.3 ดังตารางที่ 1.1 ดังนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลงานของตัวแทนประกันชีวิตจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง The Corporate Leadership Council (อ้างถึงใน ดิก โกรเต้, 2556: 204-206) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยวิเคราะห์ปัจจัยที่แตกต่างกันจำนวน 105 ปัจจัย เพื่อประเมินดูว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อการสร้างผลงานในระดับที่ดีที่สุด การวิจัยชิ้นนี้ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับผู้จัดการและระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 19,000 คน จากจำนวนบริษัท 34 แห่ง ซึ่งอยู่ในภาคอุตสาหกรรม 7 ประเภทใน 29 ประเทศ เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการสร้างผลงานที่ดี เป็นที่น่าสนใจว่า ในบรรดาปัจจัยที่สามารถผลักดันให้เกิดการสร้างผลงานจำนวนทั้งหมด 105 ปัจจัยที่ได้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญตามความสามารถในการผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีนั้น ปัจจัย 2 ปัจจัยใน 3 อันดับแรก คือปัจจัยที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยลำดับที่หนึ่ง คือ ความเป็นธรรมและความถูกต้องของข้อมูลป้อนกลับที่แจ้งให้บุคลากรทราบ สามารถทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น ร้อยละ 39.1 ลำดับที่สองคือ การทำงานโดยใช้ความเสี่ยง (ได้คะแนนร้อยละ 38.9) และลำดับที่สามคือ การเน้นย้ำเรื่องผลงานที่เป็นจุดแข็งของบุคลากร (ได้คะแนนร้อยละ 36.4)

ตารางที่ 1.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายประกันชีวิต ปี พ.ศ. 2556

ช่องทางการจัดจำหน่ายประกันชีวิต ปี พ.ศ. 2556				
ลำดับที่	ช่องทางการจำหน่าย	เบี้ยประกันภัยรับ โดยตรง (ล้านบาท)	สัดส่วน (%)	%+/-
1	ขายผ่านตัวแทนประกันชีวิต (Agency)	241,871	54.6	7.7
2	ขายผ่านธนาคาร (Banc Assurance)	172,321.9	38.9	19.9
3	ขายผ่านทางโทรศัพท์และไปรษณีย์ (Direct Marketing)	14,016.3	3.2	15.6
4	ช่องทางอื่นๆ (Others)	14,663.9	3.3	26.6

แหล่งที่มา: สมาคมไทยประกันชีวิต, 2556.

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Robbin, 1998: 254; London and Smither, 2002) การให้ข้อมูลป้อนกลับนี้จะทำให้บุคคลรับรู้ถึงสิ่งที่ตนเองได้กระทำลงไปว่าดีหรือไม่ดีแค่ไหน ถูกหรือผิดอย่างไร เพื่อที่จะได้ทราบว่าส่วนใดที่ทำดีแล้ว ส่วนใดที่ต้องปรับปรุง หรือยังขาดความรู้ด้านใดอีก (Ashford, Blatt, and Van de Walle, 2003; Frey and Ruble, 1987; Bandura, 1991) ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำงาน เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ซักถาม ให้คำแนะนำ สอนงาน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น เราอาจจะกล่าวได้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ และยังเป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติให้ดีขึ้น (Harvard Business School, 2006: 7; Hattersley and McJannet, 2008: 123)

ถึงแม้จะมีงานวิจัยออกมายืนยันว่าข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ (Stansfield and Longenecker, 2006) แต่ Lock and Latham (2002) ได้เสนอว่าจุดอ่อนของการศึกษาวิจัยในปัจจุบันคือ ยังไม่ได้รับการยืนยันที่แน่ชัดว่า ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ประเภทใดส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานมากที่สุด ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมักจะถูกละเลยอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะมาจากแหล่งใดก็ตาม เนื่องจากมันสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับ และเป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดี ในทางตรงกันข้าม ข้อมูลป้อนกลับทางลบมักไม่ค่อยได้รับการยอมรับ ซึ่งการยอมรับข้อมูลป้อนกลับทางลบนั้นจะต้องมาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือได้เท่านั้น (Ilgen et al., 1979) สาเหตุที่บุคคลไม่ต้องการข้อมูลป้อนกลับทางลบเนื่องจากว่ามันคุกคามต่อ

ความภาคภูมิใจในตัวเอง (Self-esteem) และกระทบถึงความรู้สึกถึงความสามารถของตนเอง (Sense of Competence) และบุคคลจะไม่ค่อยให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบเนื่องจากพวกเขารับรู้ถึงความเจ็บปวดเมื่อได้รับมัน และเนื่องจากพวกเขาได้เรียนรู้ถึงประสบการณ์ความไม่พึงพอใจที่ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบแก่บุคคลอื่น ซึ่งนำไปสู่ความโกรธและความขัดแย้ง ที่สุดแล้วจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการทำงานที่เลวร้ายตามมาในภายหลัง (Baron, 1988) อย่างไรก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่บุคคลได้รับนั้นสามารถเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีการรับรู้แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะได้รับข้อมูลป้อนกลับในแนวทางเดียวกัน มันอาจจะเป็นสิ่งคุกคามสำหรับบางคน หรืออาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์และช่วยปรับปรุงผลงานสำหรับบางคน หรือไม่มีผลอะไรเลยสำหรับบางคน (O'Reilly, 1983)

หากพิจารณาถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับในมุมมองของทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจพบว่า มีหลายทฤษฎียืนยันว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกมีประสิทธิภาพมากกว่าในการจูงใจบุคคลให้ทำตามเป้าหมาย เนื่องจากข้อมูลป้อนกลับทางบวกสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นของบุคคลในการทำตามเป้าหมาย ส่งผลให้บุคคลเกิดความคาดหวังถึงความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้าม ข้อมูลป้อนกลับทางลบกลับทำลายความเชื่อมั่นในความสามารถและความคาดหวังในการไปสู่เป้าหมาย (Arkinson, 1964; Bandura and Cervone, 1983; Lewin, 1935; Weiner, 1974; Zajonc and Brickman, 1969) ยังมีทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจอื่นๆ อีกไม่น้อยที่แนะนำว่า ข้อมูลป้อนกลับทางลบสามารถเพิ่มแรงจูงใจมากกว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวก โดยที่ความรู้สึกทางบวกที่มีต่อความสำเร็จ ทำให้เกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงการที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามที่มากในการบรรลุเป้าหมาย แต่ในทางตรงกันข้าม ข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แสดงถึงความยากในการไปสู่เป้าหมาย แสดงให้เห็นว่าจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างมากและจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำตามเป้าหมาย (Carver and Scheier, 1998; Higgins, 1987; Kluger and DeNisi, 1996; Locke and Latham, 1990)

ปัจจุบันนี้ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนและยังมีการถกเถียงกันอยู่ในประเด็นที่ว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกหรือข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมากกว่ากัน และเมื่อไม่นานมานี้ Finkelstein และ Fishbach (2009) ทำการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลป้อนกลับทางบวกไปสู่ข้อมูลป้อนกลับทางลบกับความเชี่ยวชาญที่ได้รับ ผลการศึกษาพบว่า 1) นักเรียนที่อยู่ในระดับขั้นต้น (Novice: Beginning Level Class) จะชื่นชอบรูปแบบการสอนที่เน้นข้อมูลป้อนกลับทางบวก ในขณะที่นักเรียนที่อยู่ในระดับขั้นสูง (Expert: Advance Level Class) จะชื่นชอบรูปแบบการสอนที่เน้นข้อมูลป้อนกลับทางลบ 2) เมื่อบุคคลได้รับความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้วจะเปลี่ยนพฤติกรรมจากการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทางลบ 3) ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานจะมีความสามารถในการรับมือกับข้อมูลป้อนกลับทางบวกและทางลบได้มากกว่าผู้ที่ไม่มีความประสบการณ์

ที่มาและความสำคัญที่ได้กล่าวไปข้างต้น รวมถึงผลการศึกษาของ Finkelstein และ Fishbach (2009) ซึ่งได้ศึกษาในบริบทของชาวต่างชาติ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่าในบริบทของคนไทยนั้นข้อมูลป้อนกลับทางบวกและข้อมูลป้อนกลับทางลบส่งผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ (Expert, Novice) และมีผลการปฏิบัติงาน (Good Performance, Poor Performance) ที่แตกต่างกันอย่างไร รวมถึงการทดสอบในประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะของ Lock และ Latham (2002) ว่าข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ประเภทใดส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานมากที่สุดทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกและข้อมูลป้อนกลับทางลบมีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน (Expert, Novice) และมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (Good Performer, Poor Performer)

1.3 คำถามวิจัย

1.3.1 บุคลากรที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน (Positive, Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลปฏิบัติงานที่แตกต่างกันหรือไม่

1.3.2 บุคลากรที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน (Positive, Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันหรือไม่

1.4 ขอบเขตการศึกษา

1.4.1 ขอบเขตด้านรูปแบบการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross Sectional Research) โดยมุ่งประเด็นเรื่องข้อมูลป้อนกลับทางบวกและข้อมูลป้อนกลับทางลบต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มตัวแทนประกันชีวิต (Agent) บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) จำนวน 270 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลาและสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะเวลาการเก็บข้อมูลและดำเนินการวิจัยอยู่ระหว่างเดือนธันวาคม 2554-กรกฎาคม 2555 โดยสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) เลขที่ 250 ถนนรัชดาภิเษก เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ด้านวิชาการ

1.5.1.1 เพิ่มเติมองค์ความรู้และการให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับในทางบวกและทางลบที่มีต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานและมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.5.1.2 ยืนยันแนวคิดที่ว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) นั้น สามารถส่งผลต่อการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้พร้อมทั้งทดสอบว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกหรือข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด

1.5.1.3 ใช้เป็นแนวทางศึกษาสำหรับผู้สนใจเรื่องของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.5.2 ประโยชน์ด้านวิชาชีพด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.5.2.1 ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนอบรมพัฒนาหัวหน้างานในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้บังคับบัญชาได้

1.5.2.2 หัวหน้างานสามารถใช้ข้อมูลป้อนกลับเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้

1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึงข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่พนักงานได้รับจากหัวหน้างาน เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าตนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรมีจุดเด่นและจุดด้อยอะไรบ้างรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Perceived Positive Feedback) หมายถึง การที่ตัวแทนประกันชีวิตรับรู้ว่าคุณหัวหน้างานสื่อสารกับตนเองด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ จุดแข็ง และการตอบสนองที่ถูกต้อง ซึ่งข้อมูลนี้เป็นการเสริมแรงให้กับพนักงานอาจจะอยู่ในรูปของการชมเชยการขึ้นค่าตอบแทนการเลื่อนตำแหน่งและสิทธิประโยชน์พิเศษต่างๆ รวมไปถึงการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Perceived Negative Feedback) หมายถึง การที่ตัวแทนประกันชีวิตรับรู้ว่าคุณหัวหน้างานสื่อสารกับตนเองโดยระบุถึงผลการปฏิบัติงานว่าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการไม่ประสบความสำเร็จ จุดอ่อน และการตอบสนองที่ไม่ถูกต้องเช่นการติเตียนการลงโทษเพื่อให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่ออนาคต และแสดงให้เห็นว่าวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้รับการยอมรับจะต้องค้นหาวิธีการใหม่ขึ้นมาทดแทน

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึงผลการทำงานของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรมการทำงานที่แสดงให้เห็นถึง ความรู้ความสามารถ คุณค่าและความสำเร็จของบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ผลรวมของเจตคติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำในด้านค่าจ้าง (Pay) ความก้าวหน้า (Promotion) การนิเทศงาน (Supervision) สวัสดิการ (Fringe Benefits) รางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Contingent Reward) เงื่อนไขในการทำงาน (Operating Procedure) เพื่อนร่วมงาน (Co-worker) ลักษณะของงาน (Nature of Work) และการสื่อสาร (Communication) ซึ่งแสดงออกด้วยอารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิด และพฤติกรรม

ผู้ที่ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) หมายถึง ผู้ที่ทำงานในฐานะตัวแทนประกันชีวิตเป็นเวลาต่ำกว่า 2 ปี

ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) หมายถึง ผู้ที่ทำงานในฐานะตัวแทนประกันชีวิตเป็นเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) หมายถึง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) หมายถึง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ต่างกัน” ในบทนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีรวมไปถึงการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาจากหนังสือวารสารบทความทางวิชาการวิทยานิพนธ์สื่ออิเล็กทรอนิกส์และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตซึ่งได้นำเสนอเนื้อหาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกันครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ
- 2.2 Feedback Intervention Theory (FIT)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 ข้อมูลป้อนกลับกับผลการปฏิบัติงาน
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
- 2.6 ข้อมูลป้อนกลับกับความพึงพอใจในการทำงาน
- 2.7 ความพึงพอใจในการทำงานกับการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแทนประกันชีวิตและการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต
- 2.9 สมมติฐานในการศึกษา
- 2.10 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อพนักงาน ทำให้เกิดการรับรู้ถึงข้อดีและข้อผิดพลาดของตนเอง เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ถูกต้องถ้าผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรู้ต้องอย่างระมัดระวังเพื่อให้เขาไม่รู้สึกแสบกับผลการประเมินเพราะจะทำให้เขาขวัญกำลังใจของเขา ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงมี

ความสำคัญอย่างมากในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน(Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright, 2010) ในที่นี้จะได้กล่าวถึงความหมายของข้อมูลป้อนกลับ กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Giving Feedback)

Steers และ Porter (1991: 137) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับว่าเป็นเครื่องมือในการปรับพฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior Modification) อย่างหนึ่งโดยใช้หลักการเสริมแรงเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งจะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Locke และ Hauhty (1990: 349) ที่กล่าวว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับมีบทบาทหน้าที่ 2 ประการ คือ เป็นการควบคุมสั่งการ ซึ่งจะช่วยให้บทบาทการทำงานของลูกน้องมีความชัดเจนมากขึ้น โดยการบอกถึงพฤติกรรมที่ควรทำให้ลูกน้องทราบ และเป็นแรงจูงใจเมื่อเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่จะมีผลต่อการได้รับรางวัล ซึ่ง Annett (1969: 350) กล่าวว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นตัวเสริมแรงทุกขุม ซึ่งจะได้ทั้งการเสริมแรงทางบวกที่จะมีผลต่อการได้รับรางวัล และการเสริมแรงทางลบ ซึ่งจะเป็นการลงโทษโดยตัวของมันเอง ส่วน Rue and Byars (1993: 158-159) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมในมุมมองของการสื่อสารว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการสื่อสาร 2 ทางแบบกลับป้อนกลับมา คือเมื่อผู้พูดส่งสารออกไป ผู้รับจะมีการตอบสนองกลับมายังผู้พูด เมื่อมีการสื่อสารแบบ 2 ทางเช่นนี้ จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากขึ้น เพราะช่วยลดความไม่เข้าใจและทำให้สามารถปรับปรุงความถูกต้องแม่นยำของงานได้มากขึ้น สอดคล้องกับ Schermerhorn, Hunt and Osborn (1997: 341) ที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานว่าเป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two Ways Communications) คือจากหัวหน้างานสู่ลูกน้อง (บนลงล่าง) และจากลูกน้องสู่หัวหน้างาน (ล่างขึ้นบน) ซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยใช้การให้ข้อมูลป้อนกลับต่อกันเช่นนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเปิดเผยและจริงใจ

นอกจากนี้ Dejanasz and others (2002: 122-123) และ Armstrong (2006: 98) ได้กล่าวถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับว่า เป็นการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคคลเพื่อให้บุคคลได้รู้ว่าการปฏิบัติงานของพวกเขานั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไรโดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนความเข้าใจที่เหมาะสมของพฤติกรรมที่ปฏิบัติและเป็นโอกาสที่ดีที่จะทำให้บุคคลได้ทบทวนและแก้ไขพฤติกรรมรวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับยังเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้แสดงออกกับมาตรฐานหรือความคาดหวังข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นจะทำให้บุคคลรู้ว่าตนทำงานเป็นอย่างไรควรทำต่อไปหรือหยุดและจะแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไรในอนาคตถ้าหากการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นสร้างสรรค์

คือเป็นความจริงเป็นธรรมและไม่ทำร้ายบุคคลข้อมูลที่ให้นั้นก็จะมีคุณค่าที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและช่วยให้บุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น

ความหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องเพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าตนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรมีจุดเด่นและจุดด้อยอะไรบ้างรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2.1.2 มิติของข้อมูลป้อนกลับ(Dimensions of Feedback)

Ilgen, Fisher and Taylor (1979) ได้จำแนกมิติของข้อมูลป้อนกลับเป็น 2 มิติ คือ ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) และข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ซึ่งข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะเกี่ยวกับความสำเร็จ จุดแข็ง และการตอบสนองที่ถูกต้อง ส่วนข้อมูลป้อนกลับทางลบจะเกี่ยวกับการไม่ประสบความสำเร็จ จุดอ่อน และการตอบสนองที่ไม่ถูกต้อง (Finkelstein and Fishbach, 2009) การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจหลายงานยืนยันว่า ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมีประสิทธิภาพมากกว่าข้อมูลป้อนกลับทางลบสำหรับการจูงใจให้ทำตามเป้าหมาย เนื่องจากว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกนั้นจะเพิ่มความคาดหวังในผลลัพธ์ของเป้าหมายและเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) (Atkinson, 1964; Bandura and Cervone, 1983; Lewin, 1935; Weiner, 1974; Zajonc and Brickman, 1969) นอกจากนี้แล้ว ข้อมูลป้อนกลับทางบวกยังเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับบุคคลว่าเขาสามารถที่จะทำตามเป้าหมายได้ ซึ่งนำไปสู่ความคาดหวังความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย (Fishbach, Eyal and Finkelstein, 2010) ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัย ที่มีข้อค้นพบสนับสนุนว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวก สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

Synder and Luthans (1982:67 cited in Newstrom and Davis, 1993: 141) ได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า เมื่อมีการนำการเสริมแรงทางบวก ซึ่งได้แก่ การติดตามควบคุมผลการปฏิบัติงานโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านบวกอย่างสม่ำเสมอเป็นเวลา 3 เดือน ทำให้การใช้เวลาสำหรับคนไข้ของเจ้าหน้าที่ลดลงจาก 44 นาที เป็น 14 นาที และทำให้ค่าใช้จ่ายในการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการรับคนไข้ การเก็บประวัติคนไข้ ลดลงจาก 15 ดอลลาร์ เป็น 11.73 ดอลลาร์ รวมทั้งเมื่อนำวิธีนี้ไปใช้ศึกษากับบริษัท คอลลิน ฟู้ด อินเตอร์เนชั่นแนล (Collin Food International) ที่กำลังประสบปัญหาว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีมักจะมีข้อผิดพลาดเกี่ยวกับอัตราการจ่ายเงิน ดังนั้น จึงให้ผู้บริหารตรวจสอบความผิดพลาดและมีการนัดพบพนักงานฝ่ายบัญชีที่ดูแลเกี่ยวกับการจ่ายเงิน เพื่อหาทางแก้ไขและตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงร่วมกัน โดยใช้วิธีการชมเชยเป็นเกณฑ์สำคัญในการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสามารถลดข้อผิดพลาดได้ โดยมีการรายงาน

ข้อผิดพลาดอย่างสม่ำเสมอ แต่ใช้การเสริมแรงทางบวกเป็นการดำเนินการ ทำให้สามารถลดข้อผิดพลาดจากมากกว่าร้อยละ 8 เป็นน้อยกว่าร้อยละ 0.2

ส่วนข้อมูลป้อนกลับทางลบนั้น จะทำลายความเชื่อมั่นของบุคคลในการที่จะสามารถทำตามเป้าหมายและทำลายความคาดหวังความสำเร็จด้วย ยังมีทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจอื่นๆ อีกไม่น้อยที่แนะนำว่า ข้อมูลป้อนกลับทางลบสามารถเพิ่มแรงจูงใจมากกว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวก โดยที่ความรู้สึกทางบวกที่มีต่อความสำเร็จ ทำให้เกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงการที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามที่มากในการบรรลุเป้าหมายแต่ในทางตรงกันข้ามข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แสดงถึงความยากในการไปสู่เป้าหมาย แสดงให้เห็นว่าจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างมากและจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำตามเป้าหมาย (Carver and Scheier, 1998; Higgins, 1987; Kluger and DeNisi, 1996; Locke and Latham, 1990) ซึ่ง Ilgen Fisher and Taylor (1979: 351) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมในองค์การ ระบุว่านักวิจัยทางด้านการบริหารองค์การจำนวนมากยอมรับว่าข้อมูลป้อนกลับทางลบดีกว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกในเรื่องของการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี เนื่องจากข้อมูลป้อนกลับด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อแผนงานที่วางไว้

Audia and Locke (2003) ทำการศึกษาเรื่อง ประโยชน์ของข้อมูลป้อนกลับทางลบแต่ก็ยังคงให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับทางบวกอยู่ ซึ่งข้อมูลป้อนกลับทางบวกสามารถนำมาใช้ได้ง่ายกว่า เนื่องจากธรรมชาติของคนจะรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งที่เป็นบวกได้ดีกว่าสิ่งที่เป็นลบ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การใช้ข้อมูลป้อนกลับทางลบอย่างมีประสิทธิภาพนั้นดูเหมือนยังเป็นปัญหาและต้องใช้ด้วยความระมัดระวังซึ่งกว่าจะได้รับประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับทางลบจะต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการก้าวข้ามอุปสรรค เช่น ความไม่สบายใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ หรือการตอบสนองต่อผลการประเมินที่เป็นลบ ซึ่งสอดคล้องกับ Peiguan Wulingnan and Kwok Leung (2000) ทำการศึกษาเรื่อง ข้อมูลป้อนกลับทางลบและการตอบสนองจากลูกน้อง ทำการศึกษากับพนักงานจำนวน 248 คน จาก 2 องค์การที่ร่วมกิจการกัน (Joint Ventures) ในประเทศจีน โดยใช้แบบสอบถามในการสำรวจ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่เข้าใจถึงการวิจารณ์ (Criticism) จากหัวหน้าจะได้รับประโยชน์และมีการตอบสนองในเชิงบวก ส่วนพนักงานที่ไม่เข้าใจถึงการวิจารณ์ (Criticism) จากหัวหน้านั้นก็ไม่ได้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับนั้นๆ และอาจจะมีการตอบสนองในเชิงลบตามมาได้ซึ่ง Robbins (1998: 342) ได้เสนอไว้ในทำนองเดียวกันว่า หัวหน้างานไม่ควรหลีกเลี่ยงที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับด้านลบ หัวหน้างานต้องเรียนรู้ที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับด้านลบในสถานการณ์ต่างๆ ที่จะได้รับการยอมรับจากลูกน้อง สถานการณ์ที่การให้ข้อมูลป้อนกลับในด้านลบจะได้รับการยอมรับ คือสถานการณ์ที่ข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ เช่น มาจากบุคคลที่มีฐานะดี มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เป็นผู้ที่

ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นในองค์กร เช่น หัวหน้าที่มีประสบการณ์มาก ๆ หรือผู้บริหารที่พนักงานให้ความเคารพนับถือ ซึ่ง Cook (1999: 155-159) ได้กล่าวถึงหลักการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบไว้ดังนี้

- 1) เลือกสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ควรใช้สถานที่ทำงานของลูกน้องเอง หรือที่ลูกน้องรู้สึกคุ้นเคยและผ่อนคลาย
- 2) เริ่มต้นพูดถึงเป้าหมายที่หัวหน้างานกับลูกน้องต้องมีส่วนร่วม อธิบายว่าสิ่งที่พูดก็เพื่อที่จะส่งเสริมเป้าหมายนั้น
- 3) ให้เหตุผลและแลกเปลี่ยนเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อจะได้ทราบว่าทำไมลูกน้องถึงทำเช่นนั้น
- 4) หัวหน้างานต้องทำหน้าที่ในการสรุปและชี้แจงว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ใช่ว่าอะไร และควรปรับปรุงอย่างไร เป็นรูปแบบการกระทำ ไม่ใช่แค่การจูงใจ เพราะหัวหน้างานกำลังให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานไม่ใช่บุคลิกภาพ

จากรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น 2 รูปแบบ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) และการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback)

2.1.3 ความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

มีงานวิจัยทางการเรียนรู้หลายฉบับพบว่าผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับเป็นประจำ จะเรียนรู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจ และเกิดการพัฒนาตนเองได้ดีกว่ากลุ่มที่ไม่เคยได้รับข้อมูลป้อนกลับหรือได้รับไม่สม่ำเสมอ (Hammond, 1971; Wigton, 1986; Scheidt and Lazoritz, 1989 อ้างถึงใน นภา หลิมธรัตน์, 2551) เนื่องจากโดยปกติแล้วบุคคลต้องการรู้ว่าพวกเขาสามารถทำอะไรได้ดี และสิ่งที่ทำนั้นเป็นอย่างไรในการทำงานบุคคลจึงต้องการรู้ว่าหัวหน้างานเพื่อนร่วมงานและลูกน้องนั้นคิดอย่างไรกับพวกเขา รวมไปถึงผลการปฏิบัติงานที่พวกเขาได้ทำด้วยการได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องเนื่องกับผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทางจิตใจจึงเป็นแรงจูงใจและความต้องการของมนุษย์ตามธรรมชาติหากปราศจากข้อมูลป้อนกลับแล้ว บุคคลคงไม่สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากพวกเขาจะไม่สามารถรู้ได้ว่าอะไรคือสิ่งที่เป็จุดแข็งที่ควรได้รับการส่งเสริม หรืออะไรคือสิ่งที่เป็จุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น (Cardy, 2004: 75)

Dejanasz Dowd and Schneider (2002: 124) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อบุคคลไว้ 3 ประเด็น คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การรับข้อมูลป้อนกลับ และการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับโดยที่การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่เราทำงานด้วย เป็นการบอกกล่าวเกี่ยวกับศักยภาพของบุคคลนั้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถเป็นแรงผลักดันอันยิ่งใหญ่ เกิดความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถ

ปรับปรุงผลการทำงานให้ดีขึ้น สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน การทำงานเป็นทีม และการเพิ่มผลผลิตได้

การยอมรับข้อมูลป้อนกลับ ข้อมูลป้อนกลับนั้นจะเป็นตัวบอกเราว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำ และทำแล้วเกิดประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งทำให้เราได้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในตัวเรา และช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองโดยผ่านการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ เป็นการส่งเสริมให้เราทำในสิ่งที่เป็จุดแข็งและปรับปรุงจุดด้อยต่างๆ ของตนเอง

การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาและการต้องการทำในสิ่งที่ถูกต้องจากการได้รับข้อมูลป้อนกลับนี้ทำให้เกิดแรงสนับสนุนให้การทำงานของเรดีขึ้นสิ่งนี้เป็นตัวสร้างความเชื่อมั่นและความคิดเชิงบวกในการพัฒนาตนเอง

การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถใช้เป็นข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การได้โดยที่บุคคลนั้นพยายามพิสูจน์ความสามารถลดความไม่แน่นอนต้องการเพิ่มการบรรลุความสำเร็จและกระตุ้นการพัฒนาตนเองตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพจึงทำให้บุคคลต้องแสวงหาข้อมูลป้อนกลับสำหรับองค์การนั้น หากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การจะต้องทำความเข้าใจว่าข้อมูลป้อนกลับสามารถใช้สร้างแรงจูงใจเสริมแรงให้คงพฤติกรรมที่ต้องการและการทำให้สมาชิกในองค์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการได้อย่างไร (Miller, 1999: 162) ในส่วนของความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ Van Fleet, Peterson and Van Fleet (2005: 38-39) ที่ศึกษาวิจัยการปิดช่องว่างของการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างหัวหน้างานและพนักงานด้วยระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) ได้กล่าวว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ทั้งองค์การและพนักงานโดยที่พนักงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงจะมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงด้วยและการปราศจากการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เพียงพอจะทำให้พนักงานไม่รู้ว่าการปฏิบัติงานของตนนั้นเป็นอย่างไรหรือจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไรเมื่อเกิดช่องว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานพนักงานจึงไม่ได้เป็นเพียงบุคคลเดียวที่ได้รับผลกระทบแต่ทั้งองค์กรจะได้รับผลกระทบจากผลการปฏิบัติงานที่แยของพนักงานด้วย ทั้งการขาดการพัฒนาอัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้นและปัญหาอื่นๆ ที่จะตามมา

จากข้อมูลงานวิจัยที่น่าเสนอทั้งในแง่ของมิติของข้อมูลป้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ รวมถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นมีความสำคัญต่อทั้งตัวพนักงานหัวหน้างานและองค์การข้อมูลป้อนกลับช่วยให้พนักงานได้ตระหนักในการทำงานของตนเองที่ไม่มีประสิทธิภาพและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นส่วนหัวหน้างานนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับช่วยให้พนักงานทำงานได้ตรงตามเป้าหมายการสื่อสารของหัวหน้างานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสุดท้ายสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตภาพให้กับองค์การได้ดังนั้นในงานวิจัย

ครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาต่อไปว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกและข้อมูลป้อนกลับทางลบนั้น ควรจะใช้เมื่อใด และใช้พนักงานระดับใด จึงจะเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

2.1.4 วัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นไม่ได้มีไว้ใช้เพื่อการตัดสิน (Judgment) หรือการลงโทษ (Punish) บุคคลแต่มีเป้าหมายถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ของบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นเป็นพนักงานที่ดีโดยที่เป็นการแนะนำว่าพนักงานควรจะพัฒนาการทำงานอย่างไรเป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับนั้นมีการเรียนรู้การเติบโตและการเปลี่ยนแปลงซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) มีเป้าหมายเพื่อเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีหรือเป็นการแก้ไขปัญหาลงโทษส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงแก้ไข (Corrective Feedback) นั้นมีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจหรือเป็นการแนะนำรูปแบบการทำงานที่มีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นเพื่อให้ผู้รับนั้นได้เรียนรู้แนวทางใหม่ในการประพฤติตัวหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น (Harvard Business School, 2006: 4-6)

จำเนียร จวงตระกูล (2531) ได้ระบุวัตถุประสงค์การสะท้อนผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) เพื่อตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานในการทำ หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของพนักงาน

2) เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด มีส่วนใดต้องปรับปรุงหรือไม่

3) เพื่อสำรวจท่าทีของพนักงานว่าพอใจในผลการประเมินมากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้แล้ว Schreuder (2005: 237) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการสัมภาษณ์หลังการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ประการคือหนึ่งเพื่อเป็นการทบทวนงานหลักที่รับผิดชอบและเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสองเพื่อการวางแผนอนาคตหรือการระบุเป้าหมายที่พนักงานจะต้องพยายามทำให้ได้ก่อนการประเมินครั้งต่อไปโดยที่หัวหน้างานและพนักงานต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ส่วนอลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัตถุกร (2551: 195-196) ให้วัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับไว้ ดังนี้

1) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาว่าได้ดำเนินไปอย่างเป็นผลหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือแผนงานที่กำหนดไว้สำหรับพนักงานผู้นั้น

2) เพื่อทำการตกลงในแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดแข็งของการปฏิบัติงาน

4) เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดอ่อน/ จุดบกพร่องที่ต้องปรับปรุง

5) เพื่อตกลงกันในแผนการการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

- 6) เพื่อตกลงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการประเมินครั้งต่อไป
- 7) เพื่อตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะต่อไป
- 8) เพื่อสำรวจท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากเพียงใด

จะเห็นได้ว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ใช่การบอกว่าพนักงานนั้นทำงานผิดพลาดในส่วนใด แต่เป็นการมุ่งไปยังการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคตมากกว่าบุคคลสามารถใช้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองนั้นมาใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองได้และการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นควรอยู่บนฐานของหลักฐานที่สะท้อนให้เห็นถึงผลเหตุการณ์พฤติกรรมที่สำคัญที่มีผลกระทบมาจากผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงและข้อมูลป้อนกลับควรอยู่บนฐานของความจริงมากกว่าความคิดเห็นและนำเสนอในแนวทางที่บุคคลสามารถยอมรับและปฏิบัติได้ (Armstrong, 2006: 98)

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2542: 56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้ถูกประเมินโดยเชื่อว่าข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้น่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานผู้ถูกประเมินแต่ยังมีนักวิชาการและนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับโดยมักเข้าใจว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นจะได้รับการยอมรับจากผู้ถูกประเมินโดยปริยายข้อมูลป้อนกลับจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองของผู้ถูกประเมินโดยปราศจากเงื่อนไขข้อมูลป้อนกลับเป็นมโนทัศน์ที่มีมิติเดียวไม่ใช่หลายมิติหรือแม้แต่ข้อมูลป้อนกลับเป็นกระบวนการอัตโนมัติที่ไม่มีความสลับซับซ้อนแต่อย่างใดความคิดความเข้าใจเหล่านี้เป็นความเข้าใจที่ผิดความจริงแล้วแนวคิดและกระบวนการในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีความสลับซับซ้อนมากมีองค์ประกอบที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลากหลายทั้งบุคคลความคิดความรู้สึกทัศนคติข้อมูลป้อนกลับที่ส่งไปซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคลทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลป้อนกลับ

2.1.5.1 กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ

กระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาประเมินออกมาได้ว่ามีค่าอย่างไรรวมทั้งหรือถึงผลการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วย Extension Course Institute (53-54 อ้างถึงใน ธนิกานต์ อากาศวิภาต, 2548: 10) ได้สรุปวิธีการที่จะทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กระทำได้โดยขั้นตอนต่อไปนี้

1) รวบรวมข้อมูลก่อนที่จะนัดหมายเพื่อแจ้งและหารือกับพนักงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานผู้นั้นให้มากที่สุด เพื่อจะได้มีโอกาสพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงานผู้นั้น และผู้บังคับบัญชาได้เตรียมพร้อมที่จะอธิบายและชี้แจงตลอดจนตอบคำถามต่าง ๆ ของพนักงานได้เป็นอย่างดี

2) วางแผนการแจ้งและหารือ ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของการแจ้งและหารือเตรียมรายละเอียดและประเด็นต่าง ๆ ที่จะพูดหรือหารือกัน พร้อมทั้งวางแผนการแจ้งและหารือประกอบกับเตรียมคำถามต่าง ๆ นอกจากนี้ควรระบุแนวทางในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงในประเด็นต่าง ๆ ล่วงหน้าไว้

3) สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ควรจะทำการสะท้อนผลการปฏิบัติงานในเวลาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสะดวกทั้งสองฝ่าย ควรกระทำในสถานที่ส่วนตัว และปราศจากสิ่งรบกวนหรือหันเหความสนใจ สิ่งที่สำคัญที่สุดของขั้นตอนนี้ จะต้องแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า

4) ดำเนินการแจ้งและหารือ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาอาจมีความหวาดกลัว อาจมีสาเหตุหลายประการ เช่น ผู้บังคับบัญชาไม่มีประสบการณ์มาก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชาหัวแข็ง มีการเล่นพรรคเล่นพวก ผู้บังคับบัญชาควรใช้เทคนิคดังนี้

(1) เป็นผู้ฟังที่ดี

(2) ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสบายใจ

(3) ชักจูงหรือสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

(4) เริ่มต้นด้วยการชมเชยในจุดแข็งของพนักงาน

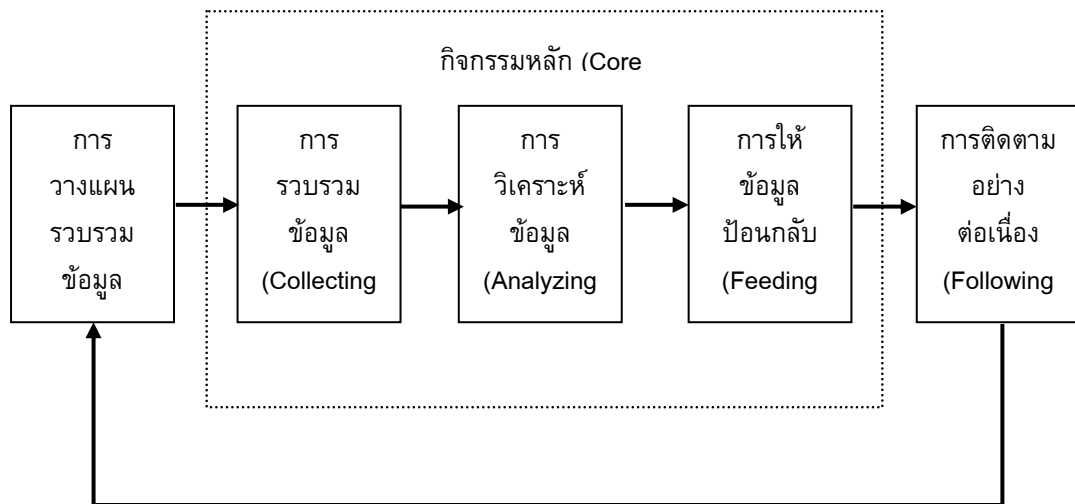
(5) แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจอย่างจริงจังในงาน

ของพนักงานและปัญหาในการปฏิบัติงาน

(6) ตัดสินใจเพื่อดำเนินการและทำให้พนักงานยอมรับหรือเห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น (ถ้าเป็นไปได้)

5) ติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ตรวจสอบดูว่าสิ่งที่กระทำไปมีผลเพียงใด บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หรือไม่

Nadler (1977) ได้เสนอกระบวนการรวบรวมข้อมูลการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป กระบวนการนี้เป็นหลักการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อแสดงข้อมูลป้อนกลับมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



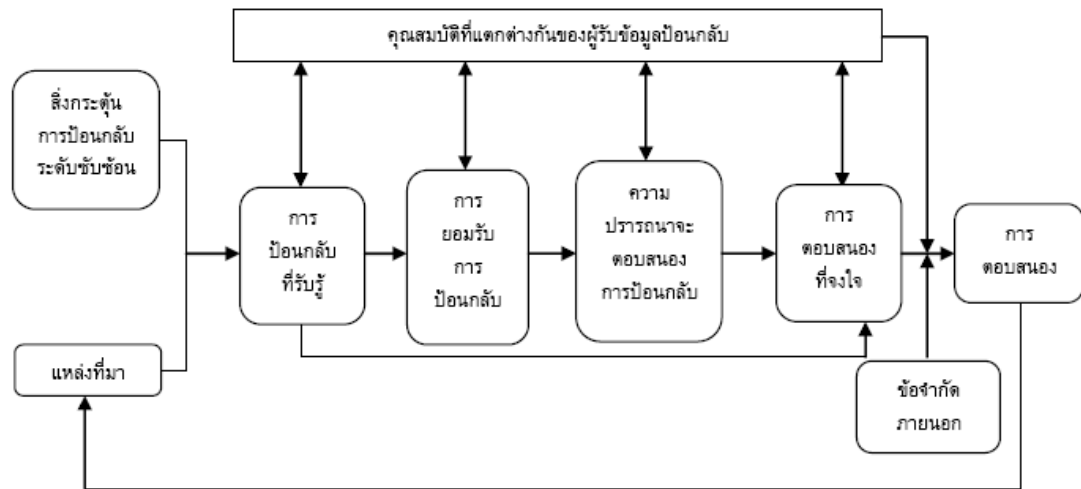
ภาพที่ 2.1 กระบวนการรวบรวมข้อมูล/วงจรการให้ข้อมูลป้อนกลับ
แหล่งที่มา: Nadler, 1977: 43.

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่สามารถส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมควรที่จะมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ (Nadler, 1977: 71-77) ดังนี้

1) ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นพลังผลักดันพฤติกรรม (Energize Behavior) เป็นลักษณะของข้อมูลที่กระตุ้นความรู้สึก ทำให้เกิดพลังผลักดันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ข้อมูลนี้สามารถส่งผ่านบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ การจะทำให้เกิดการผลักดันพฤติกรรมนั้นข้อมูลจะต้องเป็นลักษณะที่ส่งผลให้เกิดการจูงใจ (Motivate Action) เช่นเป็นข้อมูลที่อยู่ในความสนใจของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การนั้นอยู่แล้วลักษณะข้อมูลเช่นนี้จะทำให้เกิดแรงจูงใจและเกิดพลังผลักดันอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

2) ข้อมูลป้อนกลับที่สามารถชี้ทางพฤติกรรม (Direct Behavior) เป็นลักษณะของข้อมูลที่จูงใจเพื่อให้เกิดการกระทำซึ่งสามารถชี้ทางหรือให้รายละเอียดลักษณะพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ ในการที่จะนำไปสู่การประสบผลสำเร็จได้

Ilgen, Fisher และ Taylor (1979: 349-371) ได้ทำการศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับด้วยการทำการศึกษาวิจัยเรื่องผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับระดับบุคคลต่อพฤติกรรมในองค์การเพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดที่มีความสำคัญทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้จากการศึกษาวิจัยทำให้ได้ตัวแบบของกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่ผู้ถูกประเมิน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบของกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับ

แหล่งที่มา: Ilgen, Fisher and Taylor, 1979: 352.

โดยสามารถสรุปองค์ประกอบภายในกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลป้อนกลับได้ ดังนี้

1) แหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลับ (Source) หรือผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ หนึ่งบุคคลได้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือแม้แต่ลูกค้าสองงาน (Task) และสามตนเอง (Self) ทั้งนี้ แหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลับจะส่งผลต่อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับของบุคคลจะต้องประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มา (Credibility) ว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเหมาะสมที่จะตัดสินพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องหรือไม่ และอำนาจของแหล่งที่มา (Power) เป็นอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษแก่บุคคล

2) ข้อมูลป้อนกลับที่รับรู้ (Perceived Feedback) หมายถึง การที่ผู้รับนั้นประเมินว่าข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับมาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ นั้นมีความถูกต้องหรือไม่โดยบุคคลมักจะยอมรับข้อมูลป้อนกลับที่มาจากคนใกล้ตัวมากกว่าทั้งนี้สารที่ส่งหรือข้อมูลป้อนกลับที่ให้นั้นจะมีเรื่องของเวลาเข้ามาประกอบด้วยข้อมูลป้อนกลับที่ให้แบบล่าช้านั้นจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีที่ข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะทำให้บุคคลรับรู้ว่าถูกต้องมากกว่าข้อมูลป้อนกลับทางลบและการให้ข้อมูลป้อนกลับบ่อยๆ จะช่วยให้ผู้รับสามารถประยุกต์ข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นได้ดี

3) การยอมรับข้อมูลป้อนกลับ (Acceptance of Feedback) หมายถึง ความเชื่อของผู้รับว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นถูกต้องกับผลการปฏิบัติงานของตนเองการยอมรับข้อมูลป้อนกลับจะมากขึ้นถ้าผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับมีความน่าเชื่อถือและความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ รวมทั้งมีความน่าไว้วางใจด้วยในส่วนของคุณสมบัติของข้อมูลป้อนกลับนั้นข้อมูลป้อนกลับทางบวกมักจะได้รับการยอมรับ

มากกว่าข้อมูลป้อนกลับเชิงลบด้านตัวของผู้รับข้อมูลป้อนกลับอายุมีผลต่อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับและอายุก็มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ของบุคคลบุคคลที่มีประสบการณ์สูงมักจะใช้ประสบการณ์ของตนเองมาเป็นแหล่งของข้อมูลป้อนกลับและจะปฏิเสธข้อมูลป้อนกลับที่มาจากบุคคลอื่น

4) ความต้องการจะตอบสนองข้อมูลป้อนกลับ (Desire to Response to Feedback) หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับบุคคลจะพยายามตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับในทางที่ดีถ้าหากบุคคลที่ให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีอำนาจที่สามารถควบคุมคุณค่าผลลัพธ์ของการทำงานได้นอกจากนี้เวลาความถี่และลักษณะของข้อมูลป้อนกลับก็มีความสำคัญต่อความต้องการที่จะตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับด้วยทั้งนี้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการบรรลุความสำเร็จจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับกับผลการปฏิบัติงาน

5) ความตั้งใจในการตอบสนอง (Intended Response) เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีข้อเสนอแนะว่าเป้าหมายที่ขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำหรือไม่ส่งผลกระทบเลยเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องเฉพาะเจาะจงยากและมีระดับควบคุมการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงซึ่งจะทำให้สามารถตั้งเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงด้วย

2.1.5.2 รูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านเขียนไว้โดยใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งแยกที่แตกต่างกันออกไปทั้งนี้งานวิจัยชิ้นนี้ได้สรุปรวบรวมรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับจากงานเขียนและงานวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลป้อนกลับด้านข้อมูล (Information Feedback) เป็นการบอกข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ผู้รับทราบเกิดความตระหนักในตนเองโดยไม่มีการตัดสินซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาบุคคลโดยบุคคลจะทราบถึงผลที่ตามมาในการปฏิบัติของบุคคลและตระหนักถึงจุดเด่นและจุดด้อยซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการฝึกฝนและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามต้องการ (Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากุล, 2543: 17)

2) ข้อมูลป้อนกลับด้านการประเมินผล (Evaluation Feedback) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแล้วบอกเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดไปยังผู้รับซึ่งอาจมีผลในทำนองการให้รางวัลหรือการติเตียนอันอาจมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมในอนาคตเป็นการกระตุ้นและจัดสถานการณ์ที่เหมาะสมอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน (Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากุล, 2543: 17)

3) ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยการใช้คำพูดไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรข้อมูลที่ให้อาจได้รับ

การตัดสินใจหรือไม่ได้รับการตัดสินใจตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดแต่จะไม่มีผลในการให้รางวัลหรือลงโทษ (Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยา พันธุ์วิทยากุล, 2543: 17)

4) ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นทางการ (Formal Feedback) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับการประเมินผลหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านข้อมูลถ้าเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลจะสามารถให้รางวัลหรือลงโทษได้ (Chu and Chu, 1991 อ้างถึงใน จริยาพันธุ์ วิทยากุล, 2543: 17)

ในการแจ้งผลการปฏิบัติงานควรจะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) กล่าวคือ ควรให้พนักงานได้พูดมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อระบายความอัดอั้นใจซึ่งเป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดของบรรยากาศหรือช่วยไม่ให้เกิดความรุนแรงได้ ทั้งนี้เมื่อกล่าวถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีรูปแบบของการแจ้งผลการปฏิบัติงาน 3 รูปแบบ และแต่ละรูปแบบนั้นมีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัตถุภกร, 2551: 199; Maier, 1976 อ้างถึงใน Delahaye, 2005: 156-157)

1) แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) ผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานแจ้งผลให้ผู้รับการสะท้อนผลการปฏิบัติงานทราบ และในขณะเดียวกันจะพยายามชักจูงให้ผู้รับการสะท้อนผลการปฏิบัติงานทราบในข้อดีและข้อเสียของตน รูปแบบนี้ใช้ได้ดีกับพนักงานที่มีอายุน้อยหรือพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ ขาดความรู้สึกที่มั่นคง และต้องการคำแนะนำ พร้อมทั้งคำยืนยันจากผู้มีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานให้ตนทำ

2) แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) วิธีนี้ผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานมีบทบาทเป็นผู้รับฟัง ในขณะที่แจ้งผล ผู้แจ้งอาจนิ่งเงียบเป็นบางครั้ง เพื่อมุ่งที่จะให้ผู้รับแจ้ง ระบายความรู้สึกออกมา วิธีการนี้สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานและผู้รับการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่สะท้อนผลผู้รับการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน จะมีความรู้สึกสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานเมื่อการสะท้อนผลการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง

3) แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving) การสะท้อนผลการปฏิบัติงานในรูปแบบที่ผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน โดยผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานจะมุ่งสร้างพื้นฐานที่แน่นหนาในผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อนำ ไปใช้เสริมสร้างบรรยากาศที่มีการหารือกันถึงปัญหาในงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการสะท้อนผลการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น รูปแบบนี้ช่วยลดช่องว่างเกี่ยวกับฐานะและตำแหน่ง โดยพยายามมุ่งความสนใจไปที่ผลประโยชน์เป็นหลัก เพื่อให้รูปแบบนี้สัมฤทธิ์ผล ผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานจะต้องเชื่อว่าองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาที่สมบูรณ์ขึ้นรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การสนใจมากที่สุด เนื่องจากมีข้อดีในด้าน สามารถส่งเสริมการพัฒนาตนเองต่อไปทั้งใน

ด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน ส่งเสริมเทคนิคบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมการใช้เทคนิคพัฒนาองค์การ ส่งเสริมแก้ไขข้อขัดแย้ง เป็นต้นอย่างไรก็ดีรูปแบบนี้มีข้อจำกัด เช่น ไม่สามารถแจ้งได้ว่าพนักงานความสามารถอย่างไร ไม่สามารถนำไปใช้กรณีเลื่อนขั้น โยกย้าย ไม่สามารถสร้างข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.1.6 คุณลักษณะของข้อมูลป้อนกลับที่ดี

การให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทั้งการให้ความรู้ (Instruction) และการจูงใจ (Motivation) เพราะเป็นช่วงเวลาที่หัวหน้างานจะได้ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นการเสริมแรงพฤติกรรมและจูงใจให้พนักงานคงพฤติกรรมที่ควรทำและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Dejanasz and others, 2002: 126-127; Smeltzer and others, 2002: 251) ซึ่ง Nadler (1977: 147-148) ได้เสนอแนวทางการพิจารณาข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) ข้อมูลป้อนกลับจะต้องมีความเกี่ยวข้อง (Relevant) ตรงประเด็นกับความต้องการตามวัตถุประสงค์ จึงจะสามารถทำให้เกิดพลังผลักดันไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้
- 2) ข้อมูลป้อนกลับต้องสามารถเข้าใจได้ง่าย (Understandable) ทั้งรูปแบบการนำเสนอ ภาษา และสัญลักษณ์
- 3) ข้อมูลป้อนกลับมีการอธิบายรายละเอียด (Descriptive) การอธิบายจะช่วยให้การให้ข้อมูลป้อนกลับสอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถทำให้ผู้รับได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง
- 4) เป็นข้อมูลป้อนกลับที่สามารถพิสูจน์ได้ (Verifiable) ตรงกับความเป็นจริง มีการรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน
- 5) ข้อมูลป้อนกลับมีความกระชับ (Limited) เนื่องจากบุคคลมีความจำกัดในการรับรู้ข้อมูล การได้รับข้อมูลป้อนกลับมากเกินไปจะทำให้เกิดความสับสน ข้อมูลนั้นจะไม่สามารถเกิดพลังผลักดันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้
- 6) ข้อมูลป้อนกลับต้องสามารถส่งผลกระทบ (Impact Able) ต่อองค์การเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้
- 7) ข้อมูลป้อนกลับเป็นข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบ (Comparative) การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่กับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น
- 8) การให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ใช่การสรุปผลที่เกิดขึ้น (Unfinalized) แต่การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการนำข้อมูลจากอดีตกลับมาพิจารณาเพื่อให้มีการปรับปรุงข้อผิดพลาดที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต ข้อมูลป้อนกลับจึงต้องชี้ให้เห็นถึงความผิดพลาดและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

ส่วนธนรัตน์ ยงวานิชจิต (2524) ได้กล่าวถึงข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับไว้ว่า การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication)

ดังนั้น จึงเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงานผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับดังนี้

1) ให้ข้อมูลป้อนกลับเร็วที่สุด การให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องกระทำ อยู่เป็นประจำ ตลอดเวลาควรจะชมเชยและให้กำลังใจพนักงานที่ทำ งานได้ตามเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันให้ ความช่วยเหลือแก่พนักงานที่ทำงานต่ำกว่าเป้าหมาย ควรจะบอกให้พนักงานทราบโดยเร็วที่สุด ไม่ควรรอจนถึงเวลาที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) ลักษณะของข้อมูลป้อนกลับ ควรจะมุ่งที่จำนวนของข้อมูลที่พนักงานสามารถ นำไปใช้ได้ แต่ไม่ควรมุ่งข้อมูลทั้งหมดที่ผู้บังคับบัญชาต้องการอะไรจากพนักงาน ข้อมูล ย้อนกลับควรมุ่งที่การบรรยายแทนที่จะมุ่งการใช้ดุลยพินิจ การบรรยายเป็นกระบวนการรายงาน ว่าเกิดอะไรขึ้น ส่วนการใช้ดุลยพินิจเป็นผลมาจากการอธิบายการอ้างอิงหรือระบบค่านิยมของแต่ละคน

3) ผู้บังคับบัญชาจะต้องดูบรรยากาศก่อนที่จะแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องคิดให้ดีว่าระหว่างที่ทำ การประเมินอยู่นั้นมีอะไรโกรธเคืองหรือไม่ ถ้ามีการ พุดกันก่อนที่จะแจ้งผลการปฏิบัติงาน หากผู้บังคับบัญชาแจ้งผลขณะโกรธเคือง พนักงานจะรู้สึก ว่าเกิดจากอารมณ์มากกว่าเหตุผลและข้อเท็จจริง การยอมรับผลการประเมินจะเกิดขึ้นได้ยากใน สถานการณ์เช่นนี้

4) ผู้บังคับบัญชาควรอ้างอิงหลักฐานอย่างชัดเจน เมื่อมีความจำเป็นต้องพูดถึงถึง หลักฐานเพื่อยืนยัน เช่น หากพูดถึง ลูกคำติใจในการบริการ ผู้บังคับบัญชาควรบอกด้วยว่า ลูกคำนั้นใครบ้างเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

5) ผู้บังคับบัญชาต้องบอกทั้งข้อดีและข้อเสียของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงาน มีคุณค่าต่อกิจการและต่อตัวผู้บังคับบัญชาอย่างไร และช่วยให้พนักงานพัฒนางานไปในตัวด้วย

Dejanasz Dowd และ Schneider (2002: 126) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของข้อมูลป้อนกลับ ที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1) ความเฉพาะเจาะจง (Specificity) พนักงานมักจะต้องการข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพราะเมื่อ ข้อมูลนั้นผิดพลาดผลการปฏิบัติงานก็มีแนวโน้มที่จะแยกลงดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีหรือ การแสดงความคิดเห็นจึงควรเป็นข้อมูลที่มีความเฉพาะเจาะจงระบุพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ ชัดเจนของบุคคลนั้นว่าสิ่งที่พนักงานทำดีที่ควรจะทำต่อไปสิ่งที่พนักงานไม่ควรทำและสิ่งที่ พนักงานควรทำวิธีการอะไรพฤติกรรมอะไร ลำดับขั้นตอนไหนของการทำงานไม่ใช่บอกกล่าว อย่างกว้าง ทุจนผู้รับข้อมูลไม่ทราบว่าจุดใดเป็นข้อบกพร่องที่ตนควรแก้ไขปรับปรุง

2) มีหลักฐานหรือตัวอย่าง (Sample) เมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานหัวหน้างาน จะต้องตระหนักว่าการให้นั้นจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลข้อเท็จจริงมากกว่าสิ่งที่ได้ยินมาหัวหน้า งานควรหลีกเลี่ยงการสรุปความเห็นที่มาจากสิ่งจูงใจความตั้งใจและความรู้สึกจนกว่าจะมีที่มา

ของพฤติกรรมที่ชัดเจนเพื่อมาสนับสนุนการสรุปนั้น เพราะการสรุปโดยไม่มีหลักฐานนั้นจะนำไปสู่การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่สร้างสรรค์และคำตำหนิที่คลุมเครือนั้นจะเพิ่มความวิตกกังวลให้กับพนักงานหัวหน้างานจึงควรอ้างอิงหลักฐานได้อย่างชัดเจนซึ่งเป็นข้อมูลที่มาจากการสำรวจคำติชมของลูกค้าหรือการจดบันทึกอย่างไม่เป็นทางการซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้างานเห็นแต่ไม่สามารถบอกกับพนักงานได้ทันทีจึงต้องจดไว้และมาบอกภายหลังเมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานจึงต้องมีหลักฐานยืนยันในสิ่งที่พูดเพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นมีความน่าเชื่อถือ

3) ระยะเวลา (Timing) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีต้องให้ในเวลาที่เหมาะสมซึ่งควรให้ในทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายหลังเกิดพฤติกรรมซึ่งโดยทั่วไปแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรให้ภายใน 48 ชั่วโมงหลังจากที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นเพราะทั้งผู้รับและผู้ให้ยังจำเหตุการณ์ได้ดีจึงสามารถให้ได้อย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องแม่นยำมีประโยชน์มากที่สุดการให้ข้อมูลป้อนกลับในทันทีจะส่งผลกระทบต่อผู้รับมากกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้าเพราะถ้าหากให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้าจะไม่สามารถคาดหวังได้ว่าข้อมูลป้อนกลับนั้นจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานได้และถ้าหากให้ข้อมูลป้อนกลับล่าช้าจะทำให้ลดความเป็นไปได้ที่พนักงานนั้นจะเข้าใจหรือได้เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น

4) ความถี่ (Frequency) ความถี่ในการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นมีความสำคัญการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นสิ่งที่ดีเป็นการเปิดโอกาสในการอภิปรายถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการให้ข้อมูลป้อนกลับควรให้บ่อยๆจะทำให้เกิดแรงจูงใจภายในที่จะทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ก็มีผู้ให้ความเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความถี่มากเกินไปก็อาจจะทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายขาดความกระตือรือร้นหรือความสนใจในข้อมูลป้อนกลับนั้นและนำไปสู่การไม่เชื่อถือข้อมูลป้อนกลับอีกทั้งยังไม่พัฒนาความสามารถในการตัดสินใจของบุคคล

5) เกี่ยวข้องกับงาน (Work Related) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรพูดถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือมุ่งไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานไม่ควรเน้นเรื่องส่วนตัวหรือให้ข้อมูลป้อนกลับเพียงเพื่อวิจารณ์หรือชี้ให้เห็นถึงผลงานที่ย่ำแย่ของพนักงานแต่หากควรมุ่งในเรื่องของตัวงานที่ออกมาไม่ดีและในขณะเดียวกันการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับงานที่ทำได้ดีถือเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกันเพราะจะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้จากสิ่งที่เขาได้ทำดีอยู่แล้วและสิ่งนี้จะทำให้พนักงานเปิดใจยอมรับได้ง่ายขึ้น

6) ไม่ตำหนิหรือตัดสินบุคคล (No Prescriptive) การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ไม่ควรตำหนิหรืออ้างอิงถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพเจตคติหรือนิสัยใจคอของผู้รับข้อมูลป้อนกลับ เช่น คุณเป็นคนที่ไม่ขยันมากเพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขากำลังถูกตำหนิในเรื่องส่วนตัวและความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้ผู้รับข้อมูลป้อนกลับไม่อยู่ในอารมณ์ที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ต่อไปและให้หลีกเลี่ยงข้อมูลป้อนกลับที่เป็นการตัดสินหรือออกคำสั่งกับบุคคลนั้นเพราะถ้าหากใช้วิธีการสั่ง

สอนในสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ จะยิ่งทำให้พนักงานนั้นต่อต้านข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้นมากขึ้น

7) สถานที่ที่เหมาะสม (In the Appropriate Setting) สถานที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยทั่วไปแล้วการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) แก่พนักงานนั้นสามารถให้ได้ทั้งในสถานที่ส่วนบุคคล (In Private) และสถานที่สาธารณะ (In Public) แต่ถ้าจะให้ดีควรให้ต่อหน้าคนอื่น ๆ เพราะพนักงานจะได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ไปด้วยส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงลบ (Negative Feedback) ควรแจ้งให้ทราบเป็นการส่วนตัวหรือสถานที่ส่วนบุคคลเพื่อเป็นการลดความลำบากใจความไม่พอใจและการป้องกันตนเองของพนักงาน เพราะพนักงานอาจไม่ยากให้คนอื่นรับรู้

8) สร้างสรรค์และสมดุล (Constructive and Balance) การให้ข้อมูลป้อนกลับจะได้รับการยอมรับเมื่อความคิดเห็นนั้นมีความสมดุลระหว่างข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) และข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) ดังนั้นหัวหน้างานต้องบอกทั้งข้อดีและข้อเสียของพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อกิจการและต่อตัวผู้บังคับบัญชาอย่างไร และช่วยให้พนักงานพัฒนางานไปในตัวด้วย

9) ไม่ควรพูดถึงสิ่งที่เป็นบุคลิกลักษณะของบุคคล (Non Personal) เช่น หลีกเลี่ยงการกล่าวโทษที่ตัวบุคคล เช่น “ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นครั้งนี้เพราะคุณคนเดียวเลย” ควรให้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมโดยตรงไม่ใช่ที่ตั้งบุคคล

10) บ่งบอกถึงลักษณะ (Descriptive) มุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงที่พนักงานสามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้ พยายามอธิบายถึงพฤติกรรมมากกว่าที่จะทำการประเมินพฤติกรรม

11) ความเจตเจียว (Purposeful) ควรให้ข้อมูลป้อนกลับในประเด็นที่เฉพาะเจาะจงแค่เพียง 1-2 ประเด็นเท่านั้น

12) การมีปฏิสัมพันธ์กัน (Interactive) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีนั้นควรคำนึงถึงความต้องการของทั้งผู้รับข้อมูลป้อนกลับและผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับข้อมูลป้อนกลับจะเป็นประโยชน์ที่สุดเมื่อมีการแลกเปลี่ยนกันทั้งสองฝ่าย

ดังนั้น ในกระบวนการแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ วิตและมาร์แชล (2546: 13-14) กล่าวว่าผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรปรับเปลี่ยนบทบาทตนเองมาเป็นผู้สอนงาน (Coach) หรือที่ปรึกษา (Consultant) ซึ่งจะต้องทำหน้าที่คอยสนับสนุนและพัฒนาพนักงาน ยืนยันผลการประเมินการดำเนินการตามผลและยอมรับในความสามารถของพนักงานซึ่งจะแตกต่างจากบทบาทของผู้ตัดสินที่ทำหน้าที่ในการประเมินพนักงานส่วน Daft (2008: 212) กล่าวว่าความเอาใจใส่ (Empathy) ของหัวหน้างานเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในกระบวนการการให้ข้อมูลป้อนกลับหัวหน้างานจึงควรเอาใจใส่ในความรู้สึกของพนักงานและรู้ว่าพนักงานรู้สึกอย่างไรความ

เอาใจใส่นี้จะช่วยให้หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับที่สะท้อนถึงความเป็นจริงและช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง

2.1.7 การพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Developing a Feedback Culture)

London (2003: 231-232) ได้เสนอแนะให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback-Oriented Culture) เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้จัดการและพนักงานนั้นมีความสบายใจในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับและข้อมูลป้อนกลับนี้สามารถบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับมีดังต่อไปนี้

- 1) การสนับสนุนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่เป็นการคุกคามด้วยการจัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากหลายแหล่งที่มาเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาไม่ใช่เพื่อกำหนดข้อผิดพลาด
- 2) การฝึกอบรมหัวหน้างานให้สามารถเป็นผู้สอนงาน (Coach) ที่ดีแก่พนักงานและลูกน้องของตนเองและมีความพร้อมที่จะช่วยพนักงานแปลความข้อมูลป้อนกลับและใช้ข้อมูลป้อนกลับไปตั้งเป้าหมายสำหรับการพัฒนาตนเองซึ่งองค์กรจะต้องเชื่อมโยงผลของการพัฒนาของพนักงานเข้ากับรางวัลที่พนักงานควรได้รับเช่นการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเงินเดือน
- 3) การเพิ่มคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับด้วยการเน้นถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับและการสนับสนุนการใช้ข้อมูลป้อนกลับในองค์กรองค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับด้วยการฝึกอบรมผู้จัดการถึงวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ทั้งนี้ผู้จัดการต้องทำให้มั่นใจได้ว่ามีมาตรฐานการทำงานเป้าหมายความคาดหวังและการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนด้วย
- 4) การให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นต้นแบบของกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ และร้องขอให้เหล่าผู้จัดการที่เป็นลูกน้องเข้ามาประเมินผู้บริหารระดับสูงนั้น ให้รับข้อมูลป้อนกลับและมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการพัฒนา
- 5) การฝึกทักษะการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้สอนงาน (Coaches) เพื่อช่วยแปลความข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้รับตั้งเป้าหมายสำหรับการพัฒนาและเก็บรวบรวมข้อมูล ติดตามการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดเวลาผู้สอนงานจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการสำหรับวัฒนธรรมการเห็นคุณค่าของข้อมูลป้อนกลับผู้จัดการจึงควรใช้เวลาสำหรับการสอนงานให้กับลูกน้อง
- 6) เพื่อเป็นการสนับสนุนการให้ข้อมูลป้อนกลับองค์กรควรให้โอกาสในการพัฒนาสำหรับพนักงานคือไม่ใช่เพียงให้ข้อมูลป้อนกลับตั้งเป้าหมายการพัฒนาอย่างเดียวแต่ควรจะมีการจัดฝึกอบรมการมอบหมายงานพิเศษและการแสวงหาแนวทางอื่นสำหรับการเพิ่มเติมการพัฒนาด้วย

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายส่วนงานทั้งจากพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ให้และรับข้อมูลป้อนกลับเอง และการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงจึงจะทำให้เกิดวัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ทุกคนยอมรับได้

2.2 ทฤษฎีแทรกแซงข้อมูลป้อนกลับ(Feedback Intervention Theory: FIT)

ตั้งแต่นักวิทยาศาสตร์เริ่มทำการศึกษาเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับเมื่อ 100 ปีที่ผ่านมา พวกเขายังคงมีความสับสนเกี่ยวกับข้อค้นพบของอิทธิพลของ Feedback Intervention ที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน Kluger and DiNisi (1996) อธิบายถึงผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับต่อพฤติกรรมกับ Feedback Intervention Theory (FIT) ว่ามีกำเนิดมาจากทฤษฎีการควบคุมของพฤติกรรมมนุษย์ (Control Theory Model of Human Behavior) (Carver and Scheier, 1998) สารสำคัญของ FIT คือ ประสิทธิภาพของข้อมูลป้อนกลับถูกกำหนดโดยขอบเขตที่ข้อมูลป้อนกลับเน้นที่ความสนใจของบุคคลต่อเนื้องาน (Task) ไม่ใช่ต่อตนเอง (Self)

นอกจากนี้แล้วเป้าหมาย (หรือมาตรฐาน) ที่ตั้งขึ้นได้กลายเป็นลำดับขั้นที่ซับซ้อน โดยที่ด้านบนสุดของลำดับขั้นคือเป้าหมายที่ตนเองมี (เช่น การเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ) และด้านล่างของลำดับขั้นคือ Containing Physical Action Goal (เช่น Open the Door) เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น Kluger and DiNisi (1996) ได้จัดกลุ่มกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระดับความแตกต่างของลำดับขั้น ออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) Meta-task Processes ซึ่งเกี่ยวข้องกับตนเอง 2) Task-motivation Processes ซึ่งเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ 3) Task-learning Processes ซึ่งเกี่ยวกับรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงของเนื้องาน

เนื่องจากความสนใจนั้นมีอยู่จำกัด บุคคลสามารถมุ่งเน้นได้เพียงแค่ระดับเดียวในแต่ละครั้ง FIT ระบุว่า ความสนใจโดยปกติแล้วจะกำกับอยู่ในระดับกลางของลำดับขั้น นั่นคือบุคคลจะให้ความสนใจไปที่ Task-motivation Processes (การเขียน) ไม่ใช่รายละเอียดของส่วนประกอบของงานในมือ (การจับดินสอ) หรือเป้าหมายสูงสุดของตนเอง (การเป็นคนที่ดีกว่า) Feedback Intervention เป็นการตั้งสมมติฐานให้ตรงกับความสนใจของบุคคลในแต่ละระดับ โดยขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของข้อมูลป้อนกลับ การเปรียบเทียบข้อมูลป้อนกลับกับเป้าหมายหรือมาตรฐานอาจส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนทางบวก (Positive Discrepancy) (ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน) เกิดความคลาดเคลื่อนทางลบ (Negative Discrepancy) (ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน) หรือ ไม่มีความคลาดเคลื่อน (No Discrepancy) (ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน) และหากพิจารณาในทฤษฎีการควบคุม (Control Theory) (Carver and Scheier, 1998) บุคคลจะมีแรงจูงใจในการลดความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้น ดังนั้น อาจคาดได้ว่า ความคลาดเคลื่อนทางลบ

(Negative Discrepancy) จะนำไปสู่การเพิ่มความพยายาม และความคลาดเคลื่อนทางบวก (Positive Discrepancy) จะนำไปสู่การลดหรือการคงไว้ของความพยายาม

Feedback Intervention Theory เสนอว่า หลังจากที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) บุคคลมีโอกาที่จะลดหรือคงไว้ซึ่งระดับของความพยายาม รักษาไว้ซึ่งความสนใจในระดับของ Task-motivation Level เว้นแต่ว่าบุคคลจะรับรู้ถึงโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงกว่าของตนเอง ตัวอย่างเช่น ถ้าเป้าหมายของนักเรียนในการสอบวิชาเคมีคือการได้เกรด C และเขาได้เกรด B เขาอาจรักษาระดับของความพยายามให้คงเดิมหรือลดความพยายามลงในการสอบครั้งต่อไป อย่างไรก็ตาม ถ้าหากเขามีเป้าหมายสูงสุดที่จะเป็นนักเคมี เขาอาจจะเพิ่มความพยายามในการสอบครั้งต่อไป เพื่อเพิ่มเป้าหมายในการสอบ เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) FIT ทำนายว่า บุคคลจะมุ่งมั่นไปที่ความสนใจในระดับล่างของลำดับขั้นก่อน และเพิ่มความพยายามเพื่อที่จะลดความคลาดเคลื่อน (Discrepancy) (เช่น ข้อมูลป้อนกลับทางลบ จะเป็นเหตุทำให้บุคคลมีความสนใจที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งเกี่ยวกับการให้ความสนใจไปที่ Task-motivation Processes) ถ้าเกิดว่าความคลาดเคลื่อนทางลบ (Negative Discrepancy) ไม่ลดลงหลังจากที่บุคคลได้ใช้ความพยายามแล้วในที่สุดแล้ว บุคคลจะลดความคลาดเคลื่อนลง โดยการมุ่งความสนใจไปยังระดับที่สูงกว่าในลำดับขั้น โดยที่พวกเขาอาจจะทิ้งหรือแก้ไขปรับปรุงเป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Goal) ดังนั้น บุคคลจะให้ความสนใจไปยัง Meta-task Level และปรับเปลี่ยนมาตรฐานหรือเป้าหมายให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน Kluger and DiNisi (1996) แนะนำว่า อีกตัวแปรหนึ่งที่อาจส่งผลต่อความสนใจของบุคคลคือ ความเชื่อถึงความสำเร็จ สำหรับบุคคลที่มีความเชื่อในความสำเร็จสูง ความสนใจจะยังคงอยู่ทำงานยาวนานกว่า อย่างไรก็ตาม สำหรับบุคคลที่มีความเชื่อในความสำเร็จต่ำ ความสนใจอาจจะเปลี่ยนไปสู่ตนเอง (Higher Level)

Kluger and DiNisi (1996) ได้อภิปรายถึงความเป็นไปได้ที่ความแตกต่างของบุคคล อาจจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมาโต้ตอบของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ Ilgen et al., (1979) ที่พบว่า ความภาคภูมิใจต่อตนเอง (Self-esteem) และความเชื่อในอำนาจ (Locus of Control) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมาโต้ตอบของบุคคลต่อ Feedback Intervention

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งสาระสำคัญของตัวแปรเพื่อทำความเข้าใจและเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

2.3.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน (Performance)

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึงผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึง ความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถของเขาจากการทำงาน (Beach, 1970: 257) เป็นผลลัพธ์ ของการทํากิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่เป็นการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นผลผลิตสุดท้ายในการ ทำงานในองค์การ (Organ and Konofsky, 1989: 157) หรืออาจหมายถึง ระดับของความพยายาม ของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ (Bovee, 1993: 175)

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยอาจพิจารณาเป็นรายบุคคล คณะบุคคล หรือ องค์การก็ได้ (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2532: 89) เป็นผลสำเร็จในการปฏิบัติ หน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่า ความรู้ความสามารถ มนุษย สัมพันธ์และพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงความคิด ศักยภาพของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยสามารถทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการ ทำงานที่กำหนดไว้ (ปราณี ภักดีไพบุลย์ผล, 2540: 51; สิริรัตน์ โกไศยกานนท์, 2541: 40) ซึ่ง เป็นผลงานที่บุคคลปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่ของคุณภาพและปริมาณของงาน นั้นๆ (จำเนียร จวงตระกูล, 2531: 13; ผุสณีย์ ยมาภัย, 2537: 14)

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคล ในช่วงระยะเวลาหนึ่งทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรมการทำงานที่แสดงให้เห็นถึง ความรู้ความสามารถ คุณค่าและความสำเร็จของบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

2.3.2 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดสำคัญในการอธิบายถึงผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ถูกพัฒนาโดย Campbell, McCloy, Oppler และ Sager ในปี 1993 (Campbell et al., 1993, cited in Poropat, 2003) สิ่งที่สำคัญในแนวคิดของแคมเบลและคณะคือ การระบุถึงองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน 8 ด้าน ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-specific Task Proficiency) ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการงาน (Non Job-specific Task Proficiency) การสื่อสาร โดยวาจาและลายลักษณ์อักษร (Written and Oral Communication) การแสดงถึงความพยายาม (Demonstrating Effort) การรักษาไว้ซึ่งวินัยส่วนบุคคล (Maintaining Personal Discipline) การสนับสนุนและรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานของทีมและเพื่อนร่วมงาน (Facilitation and Maintaining Peer and Team Performance) การตรวจสอบและภาวะผู้นำ (Supervision and Leadership) และการจัดการและการบริหาร (Management/Administration)

นอกจากนี้ Borman และ Motowidlo ยังได้พัฒนาแนวคิดผลการปฏิบัติงานโดยแบ่ง ประเภทของผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลการปฏิบัติงานด้านเทคนิค (Technical

Performance) และผลการปฏิบัติงานด้านบริบท (Contextual Performance) (Borman and Motowidlo, 1993, cited in Han and Liao, 2005) สำหรับผลการปฏิบัติงานด้านเทคนิค (Technical Performance) อธิบายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมในการเปลี่ยนผ่านทรัพยากรต่างๆ สู่ผลผลิตสำหรับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ส่วนผลการปฏิบัติงานด้านบริบท (Contextual Performance) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ในแง่ของสภาพแวดล้อมทางจิตใจ และระหว่างบุคคลซึ่งเป็นที่ต้องการในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางด้านเทคนิค

ต่อมาในปี 1999 Hesketh และ Neal ได้แบ่งมิติผลการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับ Borman และ Motowidlo โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติคือ ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานด้านบริบท (Contextual Performance) (Hesketh and Neal, 1999 cited in Pulakos et al., 2005) โดยที่ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) หมายถึง พฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับโดยระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ และเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการที่ระบุในใบพรรณาลักษณะงาน (Job Descriptions) (L.J. Williams and Anderson, 1991, p.606 cited in Fritz, Yankelevich, Zarubin, and Barger, 2010) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดบทบาท โดยการจำแนกงานหนึ่งออกจากงานอื่นๆ เป็นการทุ่มเทในการทำงานเพื่อความสามารถหลักขององค์กร (Borman and Motowidlo, 1993; Cambell, McCloy, Oppler, and Sager, 1993 cited in Edwards, Bell, Jr, and Decuir, 2008) หรือเป็นกิจกรรมที่เปลี่ยนรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าหรือบริการที่ผลิตโดยองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Aguinis, 2009: 81) ส่วนผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) หมายถึง พฤติกรรมในการทุ่มเทเพื่อประสิทธิผลขององค์กร (Aguinis, 2009: 81) ในการสนับสนุนองค์กรในขอบเขตที่กว้าง ทั้งทางจิตวิทยา และสภาพแวดล้อมทางสังคม ในการปฏิบัติเพื่อความสามารถหลังขององค์กร (Borman and Motowidlo, 1993; Motowidlo and Van Scotter, 1994; Van Scotter and Motowidlo, 1996 cited in Edwards, Bell, Jr, and Decuir, 2008) รวมถึงพฤติกรรมการให้ความร่วมมือและการกระทำของพนักงานที่เป็น การชี้แนะตนเองเพื่อลงมือทำหรือริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานหรือในบทบาทการทำงาน (Griffin, Neal, and Parker, 2007 cited in Fritz, Yankelevich, Zarubin, and Barger, 2010) และเพื่อสนับสนุนประสิทธิผลของบุคคลหรือองค์กร (Watson and Clark, 1992 cited in Fritz, Yankelevich, Zarubin, and Barger, 2010)

ล่าสุดเมื่อปี 2002 Rotundo และ Sackett ได้แบ่งผลการปฏิบัติงานเป็น 2 มิติ คือ ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ (Non-Task Performance) (Rotundo and Sackett, 2002 cited in Han and Liao, 2005)

เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบที่นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถแบ่งองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานได้ 2 แบบ แบบแรกคือผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งผลการปฏิบัติงานด้านเทคนิค (Technical Performance) ของ Borman และ Motowidlo และผลการปฏิบัติ

งานในหน้าที่ (Task Performance) ของ Rotundo และ Sackett สามารถจัดกลุ่มให้อยู่ในแบบแรกนี้ได้ ส่วนแบบที่สองคือผลการปฏิบัติงานนอกบทบาทหน้าที่ ซึ่งสามารถนำเอาผลการปฏิบัติงานด้านบริบท (Contextual Performance) ของ Borman และ Motowidlo และผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ (Non-Task Performance) ของ Rotundo และ Sackett มาจัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้ โดยที่ในกลุ่มแรกนั้นเป็นผลการปฏิบัติงานที่เน้นการมองที่การทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ในขณะที่กลุ่มที่สองจะเน้นที่บริบทที่เกี่ยวข้องในการทำงาน โดยดูว่าพนักงานให้อะไรกับองค์กรบ้างนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตน เช่น การช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร การอาสาทำกิจกรรมที่ไม่ใช่หน้าที่ของตน เป็นต้น

2.4 ข้อมูลป้อนกลับกับการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในศึกษาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 รูปแบบ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) และการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ดังนี้

2.4.1 ข้อมูลป้อนกลับทางบวกกับการปฏิบัติงาน (Positive Feedback and Performance)

ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) หมายถึง ข้อมูลที่ถูกสื่อสารไปยังบุคคลว่าผลการปฏิบัติงานของพวกเขามีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Vancouver, 2005) โดยที่การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะช่วยเสริมแรงเพื่อให้เกิดการทำพฤติกรรมซ้ำ (Thorndike, 1913)

ข้อมูลป้อนกลับทางบวกสามารถแสดงผลกระทบที่หลากหลายได้ งานวิจัยที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีการควบคุม เช่น Carver and Scheier (1981) ระบุว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกสามารถให้ผลกระทบที่เป็นอันตรายต่อผลการปฏิบัติงานจากการลดความพยายามหรือแรงจูงใจลง (Campion and Lord, 1982; Podsakoff and Farh, 1989; Walker and Smith, 1999) ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จสามารถจูงใจได้น้อยกว่าความล้มเหลว เนื่องจากโดยปกติแล้วความสำเร็จเป็นการยืนยันความคาดหวังที่มีอยู่ก่อน (Weiner, 1985) และเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงาน (Weick, 1984)

จากการศึกษาของ Vancouver and Kendall (2006); Vancouver, More, and Yoder (2008); Vancouver, Thompson, Tischner, and Putka (2002) พบว่า การเพิ่มขึ้นของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ได้มาจากข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับความสำเร็จ ถึงแม้ว่าบ่อยครั้งมากที่นำไปสู่การตั้งเป้าหมายด้วยตนเองที่สูงกว่าดังนั้นจึงมีผลการปฏิบัติงาน

ที่สูงกว่าด้วย ในบางกรณีอาจนำไปสู่การลดลงของผลการปฏิบัติงานแทน การเพิ่มขึ้นของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) เพิ่มผลการปฏิบัติงานได้ โดยการไปเพิ่มระดับของแรงบันดาลใจแต่สามารถเพิ่มได้ถึงแค่ระดับหนึ่งเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีความซับซ้อนที่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เขาพบว่าผลการปฏิบัติงานจะเริ่มลดลงหลังจากระดับของการรับรู้ศักยภาพของตนเองประสบความสำเร็จแล้ว เนื่องจากจะให้เวลากับสิ่งนั้นน้อยลงและจัดสรรความสนใจไปยังสิ่งอื่น (Vancouver et al., 2008)

จากการศึกษาอื่นๆที่พบว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ ผู้ทำการศึกษามักจะอธิบายถึงผลที่เกิดขึ้นโดยการอ้างอิงถึงการเสริมแรงทางบวกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับร่วมกับรางวัล และแนวโน้มที่ผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่สูงขึ้นรวมถึงการเพิ่มความเชื่อเกี่ยวกับศักยภาพของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้จะเพิ่มระดับของแรงบันดาลใจ (Bandura, 1986; Phillips, Hollenbeck, and Ilgen, 1996)

2.4.2 ข้อมูลป้อนกลับทางลบกับผลการปฏิบัติงาน(Negative Feedback and Performance)

ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) หมายถึง ข้อมูลที่ระบุว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ (Vancouver, 2005) และการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบถือเป็นการลงโทษเพื่อให้เกิดการลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ (Thorndike, 1913)

การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ทำงานผิดพลาด สามารถอธิบายได้ในแง่ของการใช้ความพยายามที่มากขึ้น ซึ่งถูกมองว่าเป็นความพยายามที่มีปฏิกิริยาเพื่อสร้างการควบคุม (Wortman and Brehm, 1975) หรือเพื่อลดความคลาดเคลื่อนระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Carver and Scheier, 1981) ข้อมูลป้อนกลับทางลบมีผลกระทบที่มีทั้งประโยชน์และโทษต่อผลการปฏิบัติงาน ในการอธิบายถึงผลกระทบที่เป็นอันตรายต่อผลการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายได้ตามหลักการของ คุณค่าความคาดหวัง (Expectancy-value) (Vroom, 1964) การรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) (Bandura, 1991) และ การทดสอบความเครียด (Test Anxiety) (Wine, 1971) นอกจากนี้การพัฒนาและปรับปรุงกรอบของ ทฤษฎีการควบคุม (Control Theory) ที่เน้นการจัดสรรทรัพยากรความตั้งใจตามข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Kanfer and Ackerman, 1989) ยังใช้เป็นตัวแบบของให้ Vancouver และ Tischner (2004) ใช้ในการทำนายว่า ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับความล้มเหลวจะทำให้ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายเพื่อผลการปฏิบัติงานลดลง โดยที่จะละความสนใจในงานและหันไปให้ความสนใจกับการจัดการมโนภาพแห่งตน (Self-concept) เนื่องจากว่าโดยปกติแล้วมโนภาพแห่งตน (Self-concept) เป็นเป้าหมายสูงสุดตามกรอบของทฤษฎีการควบคุม (Control Theory) เมื่อเทียบกับระดับความเข้าใจในงาน (Task-level Cognitions) เขาพบว่า จะเกิดผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า

เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับความล้มเหลวเมื่อเทียบกับข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนและยังมีการถกเถียงกันอยู่ในประเด็นที่ว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกหรือข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมากกว่ากัน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับกับผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยในทางการศึกษาหรือการเรียนรู้โดยเป็นการศึกษารูปแบบหรือวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันกับผลที่ได้รับด้านการศึกษาของซุซดีตั้งทรงสวัสดิ์ (2533: 53-56) ที่ทำการศึกษเปรียบเทียบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบ้านที่แตกต่างกันที่มีผลต่อผลการเรียนวิชาคณิตศาสตร์พบว่านักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบ้านที่แตกต่างกันมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ที่แตกต่างกันโดยที่นักเรียนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแบบวิพากษ์และคะแนนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ดีกว่าคนที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแบบคะแนนเพียงอย่างเดียวเนื่องจากว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบวิพากษ์และคะแนนทำให้นักเรียนรู้ตนเองว่าบกพร่องตรงไหนและอะไรคือสาเหตุของความบกพร่องพร้อมทั้งให้แนวทางในการแก้ไขด้วยส่วนคะแนนที่ให้นักเรียนทราบถึงความสามารถหรือความก้าวหน้าของตนเองซึ่งเป็นรางวัลของความพยายามจะช่วยให้มีความพยายามมากขึ้นด้วยและเมื่อก้าวถึงผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกันของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อผลิตภาพในการทำงานของพนักงานนั้นเมื่อไม่นานมานี้ Finkelstein และ Fishbach (2009) ทำการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลป้อนกลับทางบวกไปสู่ข้อมูลป้อนกลับทางลบกับความเชี่ยวชาญที่ได้รับ ผลการศึกษาพบว่า 1) นักเรียนที่อยู่ในระดับขั้นต้น (Novice: Beginning Level Class) จะชื่นชอบรูปแบบการสอนที่เน้นข้อมูลป้อนกลับทางบวก ในขณะที่นักเรียนที่อยู่ในระดับขั้นสูง (Expert: Advance Level Class) จะชื่นชอบรูปแบบการสอนที่เน้นข้อมูลป้อนกลับทางลบ 2) เมื่อบุคคลได้รับความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้วจะเปลี่ยนพฤติกรรมจากการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทางลบ 3) ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานจะมีความสามารถในการรับมือกับข้อมูลป้อนกลับทางบวกและทางลบได้มากกว่าผู้ที่ไม่ประสบการณ์ดังที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปเป็นสมมติฐานได้ดังนี้ 1) บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน (Positive, Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 2) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน (Positive, Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

นอกจากการแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามการศึกษาของ Finkelstein และ Fishbach (2009) ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) และผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) แล้ว ดิก โกรเต้ (2556) ได้กล่าวถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) และผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ไว้ว่า ในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรกว่าร้อยละ 90 หัวหน้างานมักจะเลือกใช้เทคนิคที่เรียกว่า “การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่

พนักงานในแบบแซนด์วิช” คือการกล่าวถึงเรื่องที่เป็นจุดแข็งก่อน (ข้อมูลป้อนกลับทางบวก) แล้วค่อยกล่าวถึงจุดอ่อนที่บุคลากรต้องปรับปรุง (ข้อมูลป้อนกลับทางลบ) และปิดท้ายด้วยการกล่าวชมเชย (ข้อมูลป้อนกลับทางบวก) วิธีนี้ถือเป็นเทคนิคที่ทำให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) รู้สึกรำคาญใจและหมดกำลังใจ แต่จะทำให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) รู้สึกได้ใจและสุขใจมากยิ่งขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรผู้มีการปฏิบัติงานดี ควรมุ่งเน้นการพูดคุยไปที่การยอมรับและการแสดงความยินดีอย่างจริงใจกับผลงานที่บุคลากรสามารถทำได้ดี ส่วนการพูดคุยกับกลุ่มบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ควรมุ่งเน้นในเรื่องความจำเป็นที่บุคลากรคนนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในทันทีทันใด หากจะพูดถึงเรื่องที่เป็นจุดแข็งของพนักงาน ก็ควรจะเป็นเพียงในกรณีที่ต้องการแสดงความยอมรับว่า ในระหว่างที่บุคลากรทำงานอยู่ในองค์กร ก็ไม่ได้นำจุดแข็งของตนเองมาใช้เพื่อสร้างประโยชน์ใดๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร หรือแสดงให้เห็นว่าจุดแข็งที่มีไม่ได้มีประโยชน์เท่าใดนัก เนื่องจากตนเองกำลังประสบกับปัญหาอื่นที่รุนแรงอยู่ หากจะมีการพูดถึงเรื่องพนักงานทำสำเร็จ ควรจะกล่าวถึงในบริบทที่ว่า การที่จุดแข็งเหล่านั้นไม่สามารถสร้างผลกระทบที่ดีให้เกิดขึ้นได้ เพราะมีความล้มเหลวจำนวนมากของบุคลากรบดบังอยู่ เพื่อเป็นการไม่ให้บุคลากรมาคิดแต่เรื่องที่ดีที่ตนคิดว่าดี และไม่ได้ทำความเข้าใจกับประเด็นสำคัญที่ว่าบุคลากรมีผลงานในระดับที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับ และต้องแก้ไขปรับปรุงโดยด่วน จากที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้ 1) บุคลากรผู้มีการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน 2) บุคลากรผู้มีการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันให้ความสนใจในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยถือว่าการสร้างความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย (ภาวนา เวชกิจ, 2550) ในที่นี้จะกล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับต่อไปนี้

2.5.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

Strauss และ Sayless (1960: 119-121) และ Hoppock, (1935) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานสอดคล้องกันว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และปัจจัยต่างๆในการปฏิบัติงาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 277) กล่าวว่า บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะมีทัศนคติในทางบวกต่องานที่ทำ ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำก็จะมีทัศนคติในทางลบต่องานที่ทำนอกจากนี้แล้ว Applewhite (1965) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

นอกจากนี้ วิชัย อุตสาหจิต, (2547: 6-7) และ Blum and Naylor (1968) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการงานที่สอดคล้องกันในแง่ของ ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ผลรวมของทัศนคติต่างๆของบุคคลที่เกี่ยวกับงานที่ตนทำ ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบของงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ตัวงาน (Work Itself) ค่าจ้าง (Pay) โอกาสก้าวหน้า (Promotion) ได้รับการยอมรับ (Recognition) ผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ (Benefits) เงื่อนไขการทำงาน (Working Condition) คุณภาพการบังคับบัญชา (Supervision) เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) และนโยบายบริษัท (Organization Policy) ซึ่งแสดงออกด้วยอารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิด และพฤติกรรม ส่วนปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 125) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและความเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร

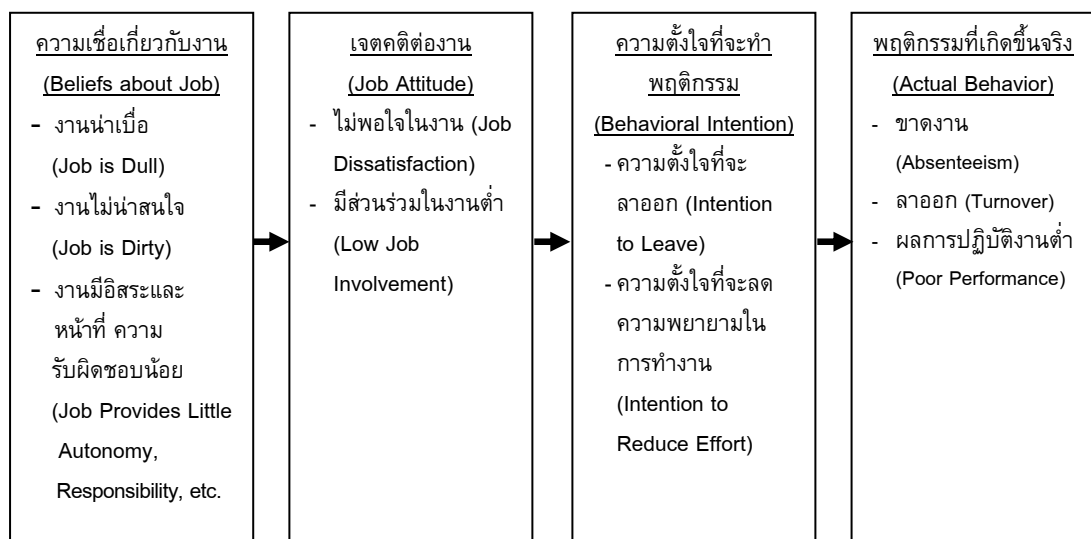
Morse (อ้างถึงใน ยุวนิต ฉายสุวรรณ, 2548: 5) มองในแง่ของความเครียด โดยกล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า คือทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของพนักงานให้ลดน้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานและความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไป จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ผลรวมของเจตคติของบุคคลที่เกี่ยวกับงานที่ทำในด้าน ค่าจ้าง (Pay) ความก้าวหน้า (Promotion) การนิเทศงาน (Supervision) สวัสดิการ (Fringe Benefits) รางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Contingent Reward) เงื่อนไขในการทำงาน (Operating Procedure) เพื่อนร่วมงาน

(Co-worker) ลักษณะของงาน (Nature of Work) และการสื่อสาร (Communication) ซึ่งแสดงออกด้วยอารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิด และพฤติกรรม

2.5.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ เห็นได้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) นั้นเป็นส่วนหนึ่งของเจตคติต่องาน (Job Attitude) Steers และ Porter (1991) ได้เสนอกรอบแนวคิดของเจตคติต่องานไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 รูปแบบแนวคิดเจตคติต่องาน (A Conceptual Model of Job Attitudes)

แหล่งที่มา: Steers and Porter, 1991.

จากภาพเริ่มต้นจากความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่องาน เช่น งานน่าเบื่อหรืองานไม่น่าสนใจ ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานนั้น (เจตคติต่องาน) ทำให้เกิดเป็นความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมซึ่งได้แก่ ความตั้งใจที่จะลาออกหรือความตั้งใจที่จะลดความพยายามในการทำงาน ท้ายที่สุดส่งผลให้เกิดพฤติกรรมจริงๆที่แสดงออกมาได้แก่ การขาดงาน การลาออกและผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี การวัดเจตคตินั้นมักจะวัดความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน จึงทำให้นักจิตวิทยาเกิดความสนใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ของบุคคลขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลากรนั้นมีสมมติฐานว่า หากบุคคลากรพอใจในงาน เขาจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ แต่หากบุคคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน เขาจะไม่ตั้งใจทำงาน ขาดงานหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อการทำงาน

จากแนวคิดเจตคติต่องาน (A Conceptual Model of Job Attitudes) เห็นได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร เช่น การขาดงาน การปฏิบัติงาน และการลาออกจากงาน (Diaz-Serrano and Vieira, 2005) พฤติกรรมดังกล่าวล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าขององค์กร เพราะถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะขาดงานน้อยลง ผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น อัตราการลาออกจากงานก็จะน้อยลงไปด้วย (Kosteas, 2009) แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็อาจจะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ใส่ใจงานอย่างเพียงพอ ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ขาดงานบ่อยครั้ง ทำให้องค์กรสูญเสียผลผลิตที่ควรจะได้จากบุคลากรที่ขาดงาน ต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับบุคลากรที่มาทำงานแทน และบุคลากรลาออกองค์กรก็ต้องสูญเสียต้นทุนทั้งด้านการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่เพื่อทดแทนคนเดิม สูญเสียองค์ความรู้ที่สะสมไว้ในองค์กร สูญเสียงานระหว่างที่ว่างคน เกิดต้นทุนเสียโอกาสทั้งในรูปของตัวเงินและเวลา อาจเกิดปัญหาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังอยู่ รวมทั้งอาจส่งผลไปยังความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้องค์กรไม่สามารถเจริญเติบโตในระยะยาวได้ (ประพาฬศรี ลีสมุขันธ์ และ มนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2554) ดังนั้น องค์กรจึงควรจะต้องพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วม สร้างความผูกพัน สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่บุคลากร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจในการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อสร้างความสำเร็จให้องค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 124)

2.5.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือช่วยบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการดังนี้ (Harrell, 1972 อ้างถึงใน นิมะ หุตะาคม, 2541: 10)

- 1) ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)
- 2) ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job)
- 3) ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)

2.5.3.1 ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

- 1) ประสบการณ์ จากผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานนานจนมีความชำนาญในงานมากขึ้นจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

2) เพศ มีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ ระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางการเงิน เพศหญิงมีความอดทนในงานที่ต้องใช้ฝีมือและในงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

3) จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่ต้องการความรู้และความสามารถที่หลากหลาย ต้องอาศัยสมาชิกที่มีทักษะในงานหลาย ๆ ด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในกลุ่มในการทำงาน จะมีส่วนที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ทำ

4) อายุ มีความเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักมีประสบการณ์ในการทำงานสูงไปด้วย แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5) เวลาในการทำงาน การทำงานในเวลาจะสร้างความพึงพอใจมากกว่างานที่พนักงานต้องทำในช่วงเวลาของการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่น

6) เชื้อชาติ มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ โดยงานบางประเภทก็ไม่พบความแตกต่าง แต่งานบางประเภทก็พบความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติและความพึงพอใจ เช่น งานบางประเภทไม่ต้องใช้ทักษะเชื้อชาติในการทำงานมากนัก แต่พนักงานเป็นผู้มีเชื้อชาติสูงกว่างานที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและมีความรู้สึกทัศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ทำ ทำให้ขาดความพึงพอใจในการทำงาน

7) การศึกษา มักไม่แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับระดับการศึกษา แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานหรือไม่ ในงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการ แพทย์ วิศวกร มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานโดยทั่วไป

8) บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับเครื่องมือในการวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรงเท่าที่ควร

9) ระดับเงินเดือน จากผลการวิจัยพบว่า ระดับเงินเดือนมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากเพียงพอต่อการครองชีพจะทำให้คนมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่มียอดเงินเดือนต่ำ

10) แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11) ความสนใจในงาน บุคคลที่มีความสนใจในการทำงาน ได้ทำงานที่ตนเองมีความถนัดจะทำให้บุคคลนั้นมีความสุข และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความสนใจในการทำงาน

2.5.3.2 ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) ได้แก่

1) ลักษณะงาน ได้แก่ ความสนใจในตัวเอง โอกาสในการเรียนรู้และศึกษางาน การรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

2) ทักษะในการทำงาน ทักษะในการทำงานและความชำนาญในงานที่ ทำเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาควบคู่กับลักษณะงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ และเงินเดือนที่ได้รับ จึงจะสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

3) ฐานะทางวิชาชีพ ตำแหน่งการทำงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง ย่อม มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นผู้พิจารณาความสำคัญ และขึ้นอยู่กับบุคคลในสังคมเป็นผู้พิจารณาตัดสิน ซึ่งเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

4) ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานของหน่วยงาน ขนาดเล็กจะมีมากกว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะพนักงานมีโอกาสได้รู้จักทำความคุ้นเคยเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5) ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกล เดินทางไม่สะดวก สภาพท้องถิ่นที่แตกต่าง ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

6) สภาพทางภูมิศาสตร์ แต่ละท้องถิ่นแต่ละท้องที่จะมีส่วนสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานในเมืองเล็ก เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

7) โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจน รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง จะช่วยควบคุมสภาพการทำงานให้ง่ายขึ้น งานที่มีโครงสร้างการทำงานดี รู้ว่าต้องทำอะไรและควรดำเนินการอย่างไร จะทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ง่ายขึ้น

2.5.3.3 ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ได้แก่

1) ความมั่นคงในงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานที่มีความมั่นคง

2) รายรับ รายรับที่ดีของพนักงานสามารถสร้างให้เกิดความพึงพอใจให้เกิดขึ้นและสามารถดึงดูดคนให้อยู่ในองค์กรต่อไป

3) ผลประโยชน์ การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

4) โอกาสความก้าวหน้า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ คนสูงวัยให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยกว่า เพราะพวกเขาได้ผ่านโอกาสนั้นมาแล้ว

5) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบหมายให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจหน้าที่เด่นชัดงานบางอย่างไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความอึดอัด ไม่สามารถทำงานได้ตามความตั้งใจ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6) สภาพการทำงาน พนักงานที่ทำงานในอาคารสำนักงานจะให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานมากกว่า ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนขาดความพึงพอใจในการทำงาน

7) เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานจะทำให้คนมีความสุขในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

8) ความรับผิดชอบในงาน จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความรับผิดชอบในงานกับปัจจัยอื่นๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งเป็นต้น

9) การนิเทศงาน งานนิเทศงานมีผลต่อขวัญและเจตคติของพนักงาน การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ที่นิเทศงานกับพนักงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

10) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความต้องการจะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างไร การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญกับพนักงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในการทำงานด้วย

11) ความศรัทธาในผู้บริหาร ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพราะพนักงานที่มีความชื่นชมในความสามารถของผู้บริหารและเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อเนื้อทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย

12) ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ความเข้าใจระหว่างกัน ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นไปได้

Greenberg และ Baron (1993: 168-171) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเกิดมาจาก 2 หลักใหญ่ๆ คือ

1) ตัวกำหนดหรือปัจจัยที่มาจากองค์กร (Organizational Determinants) ซึ่งสามารถแจกแจงออกมาได้เป็น

(1) ระบบการให้รางวัล (Reward System) ที่ต้องเหมาะสมและยุติธรรม มีผลการวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานเกิดขึ้นเนื่องจากพวกเขาเชื่อว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

(2) การได้รู้ว่ามีงานที่เหนือกว่า (Perceived Quality of Supervision) มีงานวิจัยที่บ่งชี้ว่า ความพึงพอใจมีแนวโน้มมากขึ้น เมื่อพนักงานมีความเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีความรู้ความสามารถ มีความสนใจในตัวพวกเขา และจะปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างให้เกียรติและเคารพ

(3) การกระจายอำนาจ (Decentralization of Power) เมื่อมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงาน ให้พวกเขามีอำนาจตัดสินใจและได้เข้าร่วมการตัดสินใจ จะส่งผลให้ความพึงพอใจมีแนวโน้มมากยิ่งขึ้น

(4) การกระตุ้นที่มาจากตัวงานและสังคม (Work and Social Stimulation) คนที่ทำงานจะมีความพึงพอใจมากที่สุดกับงานที่มีระดับของความหลากหลายที่เหมาะสมและไม่เป็นงานที่หนักจนเกินไป หรือเป็นงานที่น่าเบื่อ หรือท้าทาย (ยาก) จนเกินไป และสำหรับผู้ที่ไม่ได้ประมณีก่อนเข้าทำงาน ความพอใจของเขาจะมาจากเงื่อนไขทางสังคม เช่น การมีเพื่อนมาก

(5) สภาพการทำงาน (Pleasant Working Conditions) ที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน เช่น มีด เสียงดัง อากาศร้อน จะมีผลด้านลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2) ตัวกำหนดหรือปัจจัยที่มาจากตัวบุคคล (Personal Determinants) สามารถแจกแจงได้ ดังนี้

(1) ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (Personality Variables) ได้แก่ ความนับถือในตนเอง ความสามารถอดทนต่อความเครียด ภาวะกดดัน ความสามารถที่จะรับหรือควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้าหากสิ่งเหล่านี้มีมากในผู้ปฏิบัติงาน ความรู้สึกพอใจก็จะมีมากไปด้วย

(2) สถานภาพในองค์กรและตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน (Status and Seniority) โดยทั่วไปแล้วผู้ที่มีการดำรงตำแหน่งที่สูงมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจมาก อันอาจมีสาเหตุมาจากตำแหน่งงานที่สูงขึ้นก็จะมาพร้อมกับสภาพและเงื่อนไขต่างๆ ที่ดีกว่าตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

(3) ความพึงพอใจทั่วไปของชีวิต (General Life Satisfaction) โดยผู้ที่มีความพึงพอใจกับชีวิตส่วนตัว มักมีแนวโน้มมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย

ในขณะที่ George และ Jones (2002: 81-82) กล่าวถึงสิ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personality) มีผลต่อการคิดของบุคคลนั้นๆ ว่าจะคิดอย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากพันธุกรรม ที่มีผลต่อความพึงพอใจ 30% (70% มาจากสิ่งอื่น)

2) คุณค่าของงาน (Values) มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เพราะคุณค่าของงานจะทำให้ผู้ทำงานเกิดความมั่นใจในผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นๆ และยังเป็นตัวกำหนดให้แก่ผู้ทำงานว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรต่องานนั้น เพราะฉะนั้น ถ้าผู้ทำงานนั้นเกิดความรู้สึกในใจ

ว่างานนั้นมีคุณค่า เขาจะเกิดความพึงพอใจในงานแม้ต้องทำงานหลายชั่วโมงโดยที่ค่าตอบแทนน้อยก็ตาม

3) สภาพในการทำงาน (Work Situation) ได้แก่ ความท้าทายของงาน บุคคลที่ต้องติดต่อด้วยในการทำงาน การนิเทศงาน สิ่งแวดล้อมขณะทำงาน อุณหภูมิ ความปลอดภัย ชั่วโมงในการทำงาน ซึ่งเป็นโดยธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงานที่จะพอใจกับสภาพที่ดี ค่าตอบแทนที่ดี และมีความมั่นคง

4) อิทธิพลจากสังคมแวดล้อม (Social Influence) ซึ่งได้รับจากกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ทำงาน และส่งผลต่อระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละคน

สำหรับ Ivancevich และ Matteson (1999: 123) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

- 1) ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ (Pay) จำนวนเงินที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำลงไป
- 2) ตัวงาน (Work) เป็นงานที่มีความน่าสนใจ และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และรับผิดชอบ
- 3) โอกาสก้าวหน้า (Promotion Opportunity) คืองานที่ทำนั้นมีโอกาสที่สามารถก้าวหน้าหรืออาจไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- 4) การนิเทศ (Supervision) การมีหัวหน้าที่สามารถแนะนำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสามารถและความชำนาญในการทำงานขึ้นมาได้
- 5) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ที่เป็นมิตร มีความสามารถและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน
- 6) สภาพทางกายภาพในการทำงาน (Working Conditions) ที่ให้ความสะดวกสบายและส่งเสริมการทำงาน
- 7) ความมั่นคงในงาน (Job Security) และความมั่นคงของตำแหน่งที่องค์กรมีให้จากการทำงานที่นั้น

Cherrington (1994: 285-288) สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 3 ปัจจัยใหญ่ๆ ดังนี้

1) ลักษณะของงาน (Characteristics of Job)

(1) งานมีความชัดเจน (Role Clarity) การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงภาระงานที่ต้องทำและความรับผิดชอบที่มี รู้เป้าหมายของงาน จะสร้างความพึงพอใจให้ผู้ทำงานทำได้ดีกว่าการมีความสับสนในงานและบทบาทหน้าที่ที่ขัดแย้งกันซึ่งจะทำให้เกิดความเครียด

(2) ขอบเขตของงาน (Job Scope) เกี่ยวกับความหลากหลาย ความสามารถในการกำหนดควบคุมการทำงาน ความเป็นอิสระ และการได้รับข้อมูลย้อนกลับว่ามีอยู่มากน้อยเท่าใด ถ้าจะยิ่งมากก็จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้มาก

(3) รางวัลภายใน (Intrinsic Reward) เช่น ความสำเร็จ การได้รับการเห็นคุณค่า และโอกาสก้าวหน้าส่วนบุคคล มีผลต่อความพึงพอใจมากกว่ารางวัลภายนอก เช่น เงินเดือน หรือผลประโยชน์

2) ลักษณะขององค์การ (Characteristics of Organization) มีการศึกษาพบว่ารูปแบบ และลักษณะการบริหารในองค์การสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานด้วย คือ

(1) การบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การ จะให้ความรู้สึกที่ดีแก่พนักงาน เป็นเหมือนรางวัลและประสบการณ์ชีวิต

(2) การจัดลำดับขั้นหรือตำแหน่งงาน (Job Level) ลำดับขั้นที่อยู่สูงสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อยู่ในตำแหน่งนั้นได้เพราะในตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมได้รับสิ่งที่ดีกว่า เช่น เงินเดือนสูงกว่า งานที่ทำยากกว่าหรือสภาพห้องทำงานที่ดีกว่า เป็นต้น

3) ลักษณะของตัวบุคคล (Characteristics of Person) อายุ การศึกษา เป็นส่วนประกอบของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจ กล่าวคือ ผู้ที่อาวุโสกว่าจะมีความพึงพอใจมากกว่าคนที่อายุน้อยกว่า เนื่องจากการที่อยู่นานกว่าในองค์การจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าและมีความรู้มั่นคงในตำแหน่งอาชีพมากกว่า มีความรับผิดชอบที่มากกว่า ทำให้เกิดการเห็นคุณค่าในตนเองมากตามไปด้วย แต่ข้อแตกต่างของ Cherrington ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับระดับการศึกษา คือผู้ที่มีการศึกษาสูงมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีการศึกษาสูงจะคาดหวังไว้สูงกับงานของพวกเขา

จาก 3 ปัจจัยที่สรุปมาทั้งหมดนี้ Cherrington ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่มาจากตัวงานเอง ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด

Spector (1997: 8 และ 2006: 218) ได้จำแนกองค์ประกอบ (Factor) ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 9 ด้านด้วยกันคือ

1) ค่าจ้าง (Pay) คือ จำนวนเงินและความเป็นธรรมของค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับ

2) ความก้าวหน้า (Promotion) คือ โอกาสและความเป็นธรรมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

3) การนิเทศงาน (Supervision) คือ ความสามารถของหัวหน้าในการนิเทศงานและความเป็นธรรมที่ได้รับจากหัวหน้างาน

4) สวัสดิการ (Fringe Benefits) เช่น การหยุดพักผ่อน การประกันสุขภาพ การประกันสังคม และผลประโยชน์อื่นๆ

5) รางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Contingent Reward) ได้แก่ เงินหรือสิ่งของตอบแทนที่ให้ป็นรางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน การได้รับการชื่นชม การเคารพและการเห็นคุณค่า

6) เงื่อนไขในการทำงาน (Operating Procedure) ได้แก่ นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบต่างๆในการทำงาน

7) เพื่อนร่วมงาน (Co-worker) คือการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานและความพึงพอใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

8) ลักษณะของงาน (Nature of Work) คือประเภทหรือแบบของงาน เช่น งานมีความหมาย ให้ภูมิใจ ให้ความรู้สึกที่ดี

9) การสื่อสาร (Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งทางการพูดและข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ซึ่งจากแนวคิดนี้ Spector นำไปสร้างแบบสำรวจความพึงพอใจ (Job Satisfaction Survey หรือ JSS) โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจาก แบบสำรวจความพึงพอใจ JDI (1969) MSQ (1967) และจากปัจจัยที่มักถูกถามโดยทั่วไปกับชาวอเมริกันในเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน

Luthans (1998: 145-146) กล่าวว่าปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1) ตัวงาน (Work Itself) เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิจัยมากมายที่แสดงว่าตัวงานและความเป็นอิสระเป็นส่วนสำคัญในการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประกอบกับส่วนอื่นๆ ด้วย เช่น งานมีความน่าสนใจ งานมีความท้าทายไม่น่าเบื่อ และงานให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

2) ค่าตอบแทน (Pay) หรือเงินเดือน (Salary) เป็นที่ทราบแน่ชัดว่ามีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและยังเป็นตัวบ่งบอกถึงระดับตำแหน่ง และสถานะ นอกจากนี้สวัสดิการก็เป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็ไม่ใช่ว่าปัจจัยที่ส่งผลมากนักต่อความพึงพอใจในการทำงาน เพราะคนทำงานส่วนมากมักไม่รู้ว่าพวกเขาควรได้รับสวัสดิการมากน้อยเท่าไร

3) โอกาสก้าวหน้า (Promotions) หรือการเลื่อนขั้น มีผลหลากหลายต่อความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากในการเลื่อนขั้นแต่ละครั้งจะให้อะไรที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน หรือรางวัลต่างๆ เพราะฉะนั้นการเลื่อนขั้นของระดับหัวหน้าย่อมสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้มากกว่าคนงานระดับล่าง หรือการขึ้นเงินเดือน 20% ย่อมให้ความพึงพอใจมากกว่าการขึ้นเงินเดือน 10%

4) การนิเทศงาน (Supervision) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งรูปแบบการนิเทศงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอาจแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

(1) การนิเทศแบบยึดถือผู้ปฏิบัติเป็นหลัก เป็นการใส่ใจ ให้คำแนะนำและแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และการสื่อสารในแบบส่วนตัวมากกว่าแบบเป็นทางการ

(2) การนิเทศงานแบบให้มีส่วนร่วมและการชักจูง ด้วยการทำให้ดูเป็นตัวอย่างของหัวหน้างานแล้วให้ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาและตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานของตนเอง วิธีนี้จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานได้ดีกว่าการกำหนดวิธีการทำงานอย่างเจาะจงลงไป

5) กลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Work Group) ลักษณะของเพื่อนร่วมงานที่ต้องทำงานด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นความเป็นมิตร ความสามัคคี การให้ความร่วมมือกันภายในกลุ่ม มีผลต่อความพึงพอใจของตัวบุคคลเช่นกันแม้จะไม่มากก็ตาม และถ้าเป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นแล้ว การช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การสนับสนุนย่อมเกิดขึ้น และทำให้การทำงานมีความสุข แต่ในทางตรงกันข้าม สำหรับคนที่ปรับตัวได้ยาก หรือเข้ากับคนอื่นไม่ได้ ปัจจัยนี้จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในระดับหนึ่ง ซึ่งถ้าที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีก็เป็นสิ่งสนับสนุนในการทำงาน แต่ไม่ได้หมายความว่าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเสมอไป แต่ถ้าหากสภาพแวดล้อมไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 9 ด้าน ตามแนวคิดของ Spector ที่ได้นำไปสร้างแบบสำรวจความพึงพอใจ (Job Satisfaction Survey หรือ JSS) ได้แก่ ค่าจ้าง (Pay) ความก้าวหน้า (Promotion) การนิเทศงาน (Supervision) สวัสดิการ (Fringe Benefits) รางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Contingent Reward) เงื่อนไขในการทำงาน (Operating Procedure) เพื่อนร่วมงาน (Co-worker) ลักษณะของงาน (Nature of Work) และการสื่อสาร (Communication)

2.6 ข้อมูลป้อนกลับกับความพึงพอใจในการทำงาน

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1997: 341) ให้ความหมายเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานว่าเป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two Ways Communications) คือจากหัวหน้างานสู่ลูกน้อง (บนลงล่าง) และจากลูกน้องสู่หัวหน้างาน (ล่างขึ้นบน) ซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยใช้การให้ข้อมูลป้อนกลับต่อกันเช่นนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเปิดเผยและจริงใจโดยที่ Rue และ Byars (1993: 158-159) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เมื่อมีการสื่อสารแบบ 2 ทางเช่นนี้ จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากขึ้น เพราะช่วยลดความไม่เข้าใจและทำให้สามารถปรับปรุงความถูกต้องแม่นยำของงานได้มากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาข้อมูลป้อนกลับกับความพึงพอใจในการทำงานในแง่ของการสื่อสาร ดังนี้

การสื่อสารให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Ongoing) ผู้บังคับบัญชาควรจะให้คำปรึกษา และชี้ประเด็นความบกพร่องทุกครั้งทีบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดได้ รวมทั้งแนะนำวิธีการที่ชัดเจน (Concrete) ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรจะสื่อสารให้บุคลากรทราบเมื่อ

บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย (Nancy Asquith, 1991: II-2) การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินงานอย่างเหมาะสม การแจ้งอย่างเหมาะสมและเพียงพอจะส่งผลกระทบในทางบวกต่อการจูงใจในการทำงาน การใช้ความพยายามในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การปรับเปลี่ยนและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัษฐกุล, (2551: 176) ทำให้ผู้วิจัยสรุปสมมติฐานโดยอาศัยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) เพื่อให้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ดังนี้ 1) บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน (Positive, Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน 2) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน (Positive, Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

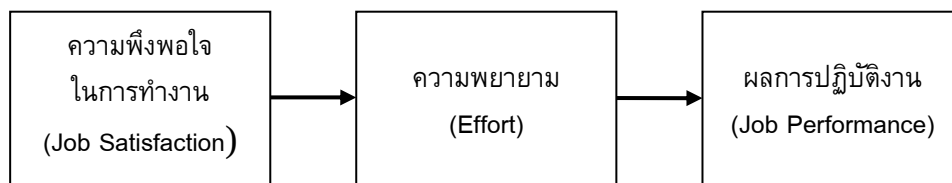
2.7 ความพึงพอใจในการทำงานกับการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนเอกสารในหัวข้อ ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานที่ได้กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ จะเห็นได้ว่าองค์การใดก็ตามหากบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ คุณภาพงานลดลง แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Laffaldano and Muchinsky, 1985; Petty, McGee and Cavender, 1984 cited in Spector (1996) ที่พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์กันทั้งการวิเคราะห์ความพึงพอใจโดยรวมกับผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ความพึงพอใจเป็นรายด้านกับผลการปฏิบัติงาน เช่น ความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทน นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Eskildsen and Dahlgard (2000) ซึ่งได้สร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุ (Causal Model) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจของพนักงานพบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศเดียวกันและยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dereinda (อ้างถึงใน กรองแก้ว สรนนท์, 2537) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม Country Agents ในเมืองวิสคอนซิน จำนวน 547 คน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก และ Refissa (1997 อ้างถึงใน สุวรรณ ลีละเศรษฐกุล, 2542: 27) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ที่มสุขภาพในเมืองโวลลีกา ประเทศเอธิโอเปีย กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่จำนวน 152 คน ผลการศึกษพบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มี

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากงานวิจัยข้างต้น สามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้คือ การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ถึงแม้จะพบว่าความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์กัน แต่ Spector (1996) ได้อธิบายเป็น 2 แนวคิด คือ

1) ความพึงพอใจในการทำงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า คนที่มีความพึงพอใจในการทำงาน หรือคนที่ชอบงานที่เขาทำก็就会有ความพยายามที่จะทำงานนั้นๆ ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นออกมาดี ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ความพึงพอใจในการทำงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน

แหล่งที่มา: Spector, 1996.

จากแนวคิดนี้ ผู้บริหารที่ประสงค์จะให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะเป็นจะต้องจัดผลตอบแทนต่างๆ เพื่อตอบสนองให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีมากพอที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในระยะต่อมาไม่สนับสนุนแนวคิดข้างต้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกว่ามีสุขนั้น บางครั้งจะทำงานดีขึ้น แต่บางครั้งไม่เป็นเช่นนั้น จึงเกิดแนวความคิดที่สองที่เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานนั้นมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2) ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน หมายความว่า เมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เขาก็จะได้รับประโยชน์จากผลงานที่เขาทำได้ เช่น ค่าตอบแทน หรือการได้รับการยอมรับจากองค์กร หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เมื่อได้รับประโยชน์ก็จะเกิดความพึงพอใจ ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน
แหล่งที่มา: Spector, 1996.

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแทนประกันชีวิตและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตัวแทนประกันชีวิต

ธุรกิจประกันชีวิต มีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ในด้านการเสนอขายสินค้าแก่ลูกค้า เพราะเป็นการขายความคุ้มครองหรือค้ำประกันสัญญา ซึ่งเป็นสินค้าที่ไม่มีตัวตนและไม่มีการวางขายในร้านค้าทั่วไป การขายประกันชีวิตเป็นการขายโดยผ่านคนกลาง คือ ตัวแทนและนายหน้า และคนกลางที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างภาพพจน์และทัศนคติที่ดีของประชาชน คือ ตัวแทนประกันชีวิต ซึ่งถือเป็นคนของบริษัทที่ทำหน้าที่แนะนำและชักชวน เสนอขายความคุ้มครองตามกรมธรรม์ประเภทต่างๆ แก่ลูกค้าโดยทั่วไป (กรมการประกันภัย, 2544: 79)

2.8.1 ความหมายของตัวแทนประกันชีวิต

ตัวแทนประกันชีวิตตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 มาตรา 5 ก็คือ “ผู้ซึ่งบริษัทมอบหมายให้ทำการชักชวนให้บุคคลทำสัญญาประกันชีวิตกับบริษัท” และการที่ตัวแทนประกันชีวิตจะชักชวนให้คนทำประกันชีวิตในนามบริษัทใดได้นั้นจะต้องได้รับมอบอำนาจจากบริษัทนั้น ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 71 วรรคแรกผู้ที่ต้องการเป็นตัวแทนประกันชีวิตต้องได้รับใบอนุญาตจากนายทะเบียนเสียก่อน ตามมาตรา 68 และต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรา 69 คือ “(1) เป็นผู้บรรลุนิติภาวะ (2) มีภูมิลำเนาในประเทศไทย (3) ไม่เป็นคนวิกลจริตหรือพั่นเพื่อนไม่สมประกอบ (4) ไม่เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์ที่กระทำโดยทุจริตเว้นแต่ได้พ้นโทษมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปีก่อนวันขอรับใบอนุญาต (5) ไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลาย (6) ไม่เป็นนายหน้าประกันชีวิต (7) ไม่เคยถูกเพิกถอนใบอนุญาตเป็นตัวแทนประกันชีวิตหรือใบอนุญาตเป็นนายหน้าประกันชีวิตในระยะเวลาสามปีก่อนวันขอรับใบอนุญาต (8) ได้รับการศึกษาวิชาประกันชีวิตจากสถาบันการศึกษาที่นายทะเบียนประกาศกำหนดหรือสอบความรู้เกี่ยวกับการประกันชีวิตได้ตามหลักสูตรและวิธีการที่นายทะเบียนประกาศกำหนด” (พระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535)

2.8.2 บทบาทของตัวแทนประกันชีวิต

ตัวแทนประกันชีวิตมีบทบาทในการสร้างภาพพจน์และทัศนคติที่ดีของลูกค้าต่อการประกันชีวิตมากที่สุด เพราะตัวแทนประกันชีวิตเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้า เป็นผู้ให้ข้อมูลเรื่องการประกันชีวิตกับลูกค้า ซึ่งตัวแทนจะต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าในการประกันชีวิต ซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้ (เกษมา ธรรมเจริญ, 2540: 14)

1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันชีวิต เนื่องจากตัวแทนประกันชีวิตเป็นผู้ใกล้ชิดกับลูกค้าผู้เอาประกันมากที่สุด ดังนั้นตัวแทนประกันชีวิตต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันชีวิตเป็นอย่างดี จึงจะสามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่ลูกค้าผู้เอาประกันได้ แต่หากตัวแทนประกันชีวิตมีความรู้ไม่เพียงพอ แทนที่จะสร้างความความมั่นใจอาจจะเป็นการทำลายภาพพจน์หรือสร้างความเข้าใจผิดได้

2) สร้างศรัทธาต่อประกันชีวิต นอกจากตัวแทนประกันชีวิตจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการประกันชีวิตเป็นอย่างดีแล้ว ยังจะต้องทำให้ลูกค้าผู้เอาประกันเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาว่า จะได้รับความคุ้มครองจากการประกันชีวิต ได้รับการบริการที่ดี และได้รับการผ่อนคลายความเดือดร้อน หรือสนองความต้องการในยามเดือดร้อนได้

3) สร้างศรัทธาให้แก่วิชาชีพตัวแทนประกันชีวิต โดยจะต้องปลูกฝังทัศนคติและสร้างความเข้าใจแก่ตนเองว่า อาชีพตัวแทนขายประกันเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีความมั่นคงเพียงพอสำหรับการดำรงชีพ และสร้างฐานะให้มั่นคงได้

นอกจากนี้แล้วสิ่งที่ตัวแทนประกันชีวิตต้องมีประจำตัว คือ จรรยาบรรณตัวแทนประกันชีวิต ซึ่งมีเป็นกฎเกณฑ์และสามัญสำนึกควบคุมตนเอง ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อความรุ่งเรืองในอาชีพของตนเอง ดังนี้ (นพรัตน์ กองศิลป์, 2553: 24)

- 1) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้เอาประกัน บริษัทและเพื่อนร่วมอาชีพ
- 2) ให้บริการที่ดีย่อมสม่ำเสมอ และชี้แจงให้ผู้เอาประกันทราบถึงสิทธิและหน้าที่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้เอาประกัน
- 3) รักษาความลับของผู้เอาประกันและความลับของบริษัทต่อบุคคลภายนอก
- 4) เปิดเผยข้อเท็จจริงของผู้เอาประกันในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ เพื่อการพิจารณารับประกัน หรือเพื่อความสมบูรณ์แห่งกรรมธรรม์
- 5) ไม่เสนอแนะให้ผู้เอาประกันทำประกันเกินความสามารถ ในการชำระเบี้ยประกันหรือเสนอขายนอกเหนือเงื่อนไขแห่งกรรมธรรม์
- 6) ไม่แนะนำให้ผู้เอาประกันสละกรรมธรรม์เดิมเพื่อทำสัญญาใหม่ หากทำให้ผู้เอาประกันเสียประโยชน์
- 7) ไม่ลดหรือเสนอที่จะลดค่าบำเหน็จ เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้เอาประกันชีวิต
- 8) ไม่กล่าวให้ร้ายทั้ภมตัวแทนประกันชีวิต หรือบริษัทอื่น
- 9) หมั่นหาความรู้ในวิชาชีพเพิ่มเติมอยู่เสมอ

10) ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและประเพณีอันดีงาม ทั้งธำรงไว้ซึ่งเกียรติ ศักดิ์ศรี และคุณธรรมแห่งอาชีพปฏิบัติ

นพรัตน์ กองศิลป์ (2553: 23) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของตัวแทนประกันชีวิตที่ดีไว้ ดังนี้

1) มีความรู้เกี่ยวกับการประกันชีวิตและการวางแผนทางการเงินเป็นอย่างดี ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2) มีความสามารถในการขาย และการขยายตลาด ดูแลทีมงานด้วยการแสวงหาผู้มุ่งหวังจากตลาดใหม่ๆ จากการขอต่อรายชื่อ และการใช้เทคนิคการขาย แนวคิด วิธีการใหม่ๆ ในการขาย

3) มีนิสัยในการทำงานที่ดี มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน ขยันขันแข็ง มีระเบียบวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เช่น

(1) ขายอย่างมีคุณภาพ ขายตามความต้องการของลูกค้า

(2) ให้บริการลูกค้าอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อถือ

(3) ต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ในธุรกิจนี้ต้องอาศัยความเชื่อถือศรัทธา และความสุจริตใจต่อกันเป็นอย่างมาก ทั้งผู้เอาประกันและผู้รับประกันโดยผ่านตัวแทนประกันชีวิต

สุวรรณี เดชวรชัย อ้างถึงใน สุทธิชัย มาศมะลิวัลย์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวแทนขายประกันที่ผู้บริโภคคาดหวัง ได้กล่าวว่า การพัฒนาตัวแทนขายประกัน ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ที่ต้องการตัวแทนขายประกันที่มีคุณภาพ สามารถทำได้โดยใช้หลัก SMART ดังนี้

1) S = Sincerity (ความจริงใจ) ตัวแทนประกันชีวิตต้องมีความจริงใจที่จะเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าสอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด

2) M = Meaning (ความหมาย) ตัวแทนประกันชีวิตต้องเข้าใจความหมายของการประกันภัยได้อย่างถูกต้องและลึกซึ้งเพียงพอที่จะไปเสนอขายให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัย ความคุ้มครองในรูปแบบต่างๆ เงื่อนไขทั่วไป และข้อยกเว้นความรับผิดชอบของบริษัทประกันภัย รวมทั้งวิธีการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนที่รวดเร็ว และข้อกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

3) A = Application (การประยุกต์ใช้) เมื่อตัวแทนประกันชีวิตมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าประกันภัยอย่างดีแล้ว ต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้ในการนำเสนอสินค้าให้สอดคล้องกับสภาพภัยและความต้องการของลูกค้า รวมทั้งศักยภาพในการชำระเบี้ยประกันได้อย่างเหมาะสม

4) R = Realization (การตระหนัก) ตัวแทนประกันชีวิตต้องตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับเป็นสำคัญ กล่าวคือ การซื้อประกันเปรียบเสมือนการลงทุนในวันนี้ เพื่อความมั่นคงและปลอดภัยในอนาคต ดังนั้นการที่ตัวแทนประกันชีวิตได้รับเบี้ยประกันจากลูกค้าในวันนี้

ย่อมต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอตลอดอายุสัญญาประกัน เพราะการซื้อประกันเป็นการซื้อบริการที่ต้องจ่ายล่วงหน้า แน่แน่นอนว่าเมื่อผู้บริโภคจ่ายเงินแล้วต้องมีความคาดหวังในบริการที่จะได้รับ และหากสิ่งที่ได้รับในอนาคตมิใช่สิ่งเดียวกับที่คาดหวังในปัจจุบัน ผู้บริโภคจะขาดความเชื่อถือและไว้วางใจในระบบประกันได้

5) T = Timing (การเลือกจังหวะเวลา) ตัวแทนประกันชีวิตต้องเข้าใจให้ถูกต้องว่าจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้านั้น ไม่ใช่เวลาที่ชักชวนให้ลูกค้าซื้อประกันได้สำเร็จ หากแต่เป็นช่วงเวลาของลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการ ดังนั้นตัวแทนประกันชีวิตต้องแสดงความจริงใจ ความรับผิดชอบ และการตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า โดยการจัดการเรื่องการชดเชยค่าสินไหมทดแทนให้รวดเร็วและยุติธรรม เพื่อตอบสนองที่ลูกค้าได้ให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวแทนประกันชีวิต ในฐานะตัวแทนผู้ดูแลจัดการความเสี่ยงภัยให้กับพวกเขาเหล่านั้น

จะเห็นได้ว่าตัวแทนประกันชีวิต คือบุคคลสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในธุรกิจประกันชีวิต เนื่องจากตัวแทนประกันชีวิตต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลถึง 3 กลุ่ม คือ ผู้เอาประกัน บริษัทประกัน และเพื่อนร่วมอาชีพ ดังนั้นการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดีของตัวแทนประกันชีวิตจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

2.8.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต

เนื่องจากว่าตัวแทนประกันชีวิต จะต้องเสนอขายกรมธรรม์แก่ลูกค้า ซึ่งนับว่าเป็นการเสนอขายบริการอย่างหนึ่ง ดังนั้นในการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมในมุมมองของผลการปฏิบัติงานของผู้ทำงานขาย ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการทำงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ มาตรฐานเชิงปริมาณและมาตรฐานเชิงคุณภาพ ดังนี้

2.8.3.1 มาตรฐานเชิงปริมาณ เป็นการวัดผลงานของพนักงานขายตามปริมาณเพื่อหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดมาตรฐานเชิงปริมาณนั้น สามารถแบ่งได้ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532: 363)

- 1) ความพยายามที่พนักงานขายใช้ เช่น อัตราการเข้าพบลูกค้าต่อวัน ความถี่ของการเข้าพบลูกค้า จำนวนวันทำงาน เวลาที่ใช้ในการขาย ค่าใช้จ่ายในการขาย เป็นต้น
 - 2) ผลงานที่ได้ เช่น ปริมาณขาย (เป็นเงิน หน่วยของสินค้าหรือร้อยละ) กำไรขั้นต้นแยกตามสินค้าหรือลูกค้า จำนวนคำสั่งซื้อ และจำนวนลูกค้าทั้งใหม่และเก่า เป็นต้น
- มาตรฐานเชิงปริมาณที่นิยมใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ได้แก่ (ปริยา วอนขอพร และ สุรชนาวิวัฒนชาติ, 2524: 184-187)

1) โควตาการขาย (Quotas) หมายถึง ขนาดของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นแน่นอนในหน่วยงาน ซึ่งสามารถกำหนดในรูปแบบของโควตาปริมาณขาย กำไรขั้นต่ำ กำไรสุทธิ ค่าใช้จ่าย และการปฏิบัติกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการขาย

2) อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขาย (Selling Expense Ratio) อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายต่อยอดขาย เป็นที่นิยมใช้กันมากในบริษัทที่ขายสินค้าทางอุตสาหกรรม ซึ่งเน้นหนักการขายโดยใช้พนักงานขายซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง โดยอาจมีการกำหนดอัตราส่วนแยกเป็นรายบุคคลหรือเขตการขาย

3) อัตราส่วนกำไรจากการขายในแต่ละเขตการขาย (Territorial Net Profit or Gross Margin Ratio) อัตราส่วนนี้มักจะใช้ควบคุมจำนวนสินค้าที่ขายและค่าใช้จ่ายเช่นเดียวกับกำไร อย่างไรก็ตามการใช้อัตราส่วนนี้จะทำให้พนักงานขายมุ่งแต่จะขายสินค้าที่ให้กำไรสูง โดยไม่สนใจที่จะขายสินค้าอื่นที่ทำกำไรต่ำ

4) อัตราการจำหน่ายในแต่ละเขตการขาย (Territorial Market Share) โดยทั่วไปเมื่อผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและปริมาณขายในแต่ละเขตการขายจากการวิเคราะห์และพยากรณ์ตลาดแล้ว เป้าหมายก็จะกลายเป็นเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน การเปรียบเทียบมาตรฐานการขายในแต่ละเขตการขายกับปริมาณการขายจริงของพนักงานขาย จะช่วยให้สามารถประเมินประสิทธิภาพของพนักงานขายได้

5) อัตราการจำหน่ายได้ทั่วถึง (Sale Coverage Effectiveness Index) อัตราส่วนนี้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนลูกค้าต่อยอดรวมของผู้ที่อาจจะมาเป็นลูกค้าในเขตนั้น ทำให้บริษัทสามารถทราบความก้าวหน้า และประสิทธิภาพในการขายของพนักงานขายแต่ละคนได้ และช่วยให้สามารถวางแผนการส่งเสริมการขายและอื่นๆ ได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

6) อัตราความถี่ของการเยี่ยมลูกค้า (Call Frequency Ratio) พิจารณาจำนวนครั้งของการเยี่ยมลูกค้าต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด จะช่วยในการควบคุมพนักงานขายในการไปติดต่อหาลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าที่จะมาเป็นลูกค้า อย่างไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงกำไรที่จะได้รับจากลูกค้าในแต่ละระดับด้วย จึงควรกำหนดอัตราเยี่ยมที่เหมาะสม ไม่ถี่หรือห่างจนเกินไป

7) จำนวนครั้งของการเยี่ยมลูกค้าต่อวัน (Calls Per Day) โดยทั่วไปนั้นพนักงานขายจะต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นจำนวนมากอยู่ตลอดเวลา จึงควรมีการกำหนดมาตรฐานจำนวนครั้งที่เยี่ยมลูกค้าต่อวันให้กับพนักงานขายเพื่อช่วยในการวางแผนการเดินทาง การใช้เวลากับลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและยังช่วยในการควบคุมปริมาณขายด้วย

8) อัตราใบสั่งซื้อต่อการเยี่ยมลูกค้า (Order Call Ratio) เป็นมาตรฐานที่จะช่วยให้ทราบว่าโดยเฉลี่ยต่อการที่เยี่ยมลูกค้า พนักงานขายจะได้รับใบสั่งซื้อเท่าใด ทั้งนี้ควรพิจารณาแยกตามชนิดและขนาดของลูกค้าในแต่ละเขตด้วย เพื่อเพิ่มความยุติธรรมในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของพนักงานขาย

9) ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อการเยี่ยมลูกค้าหนึ่งครั้ง (Average Cost Per Call) การพิจารณาอัตราส่วนนี้จะช่วยให้ทราบถึงกำไรจากการเยี่ยมลูกค้าได้ ดังนั้น จึงควรพิจารณาแยกตามชนิดของลูกค้าที่แตกต่างกันด้วย

10) ขนาดใบสั่งซื้อโดยเฉลี่ย (Average Order Size) การกำหนดมาตรฐานของใบสั่งซื้อโดยเฉลี่ยก็เพื่อช่วยฝ่ายบริหารในการควบคุมการดำเนินงานของพนักงานขายควบคู่กับค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อการเยี่ยมลูกค้าหนึ่งครั้ง

11) กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการขาย (Non Selling Activities) นอกจากงานขายแล้ว พนักงานโดยทั่วไปยังต้องปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างที่ไม่เกี่ยวกับงานขายโดยตรง เช่น การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในอื่นๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ ญาณเดช ทองสีมา และ จิระภา เอมะสิทธิ์ (2521: 234) ยังได้กล่าวถึงมาตรฐานเชิงปริมาณที่สามารถนำมาใช้นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้แก่

12) อัตราความสำเร็จในการขาย (Batting Average) การวัดอัตราความสำเร็จในการขายอาจกระทำขึ้นเพื่อวัดประสิทธิภาพของการเสนอขายได้วิธีหนึ่ง กล่าวคือ อัตราความสำเร็จในการขายเกิดขึ้นด้วยการเอาจำนวนใบสั่งซื้อที่ได้รับหารด้วยจำนวนครั้งที่ไปเยี่ยมเยือน

13) ประสิทธิภาพของการกำหนดเส้นทางขาย (Routing Effectiveness) วัดได้โดยการคิดระยะทางที่เดินทางต่อการเยี่ยมเยือนลูกค้าแต่ละครั้ง ซึ่งวิธีการนี้วัดได้เฉพาะการวางแผนกำหนดเส้นทางของพนักงานขายเท่านั้น ไม่ได้แสดงถึงความสำเร็จในการขาย

14) วันทำงาน (Day Worked) การวัดจำนวนวันที่ทำงานของพนักงานขายเป็นสิ่งบอกเหตุถึงความสม่ำเสมอของการทำงานอย่างกว้างๆ รวมถึงการพิจารณาถึงสุขภาพของพนักงานได้ด้วย

2.8.3.2 มาตรฐานเชิงคุณภาพการดำเนินงานบางอย่างของพนักงานขายไม่สามารถวัดได้จากมาตรฐานเชิงปริมาณ เช่น ประสิทธิภาพในการติดต่อกับลูกค้า ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ขาย เป็นต้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องใช้มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในเชิงคุณภาพนั้น กระทำได้ยาก เพราะต้องใช้ดุลพินิจส่วนตัวที่เที่ยงธรรม และการเปรียบเทียบมีเหตุผลเพียงพอหลักเกณฑ์การวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพอาจจะกระทำได้ตามขอบเขต ดังนี้ (ญาณเดช ทองสีมา และ จิระภา เอมะสิทธิ์, 2521: 238)

1) วัดความพยายามของพนักงานขาย (Salesman's Effort) เช่น ความสามารถในการแบ่งสรรเวลาทำงานให้มีประโยชน์สูงสุด ความสามารถในการวางแผนและเตรียมเข้าพบลูกค้า คุณภาพของการเสนอขาย ความสามารถในการแก้ไขข้อโต้แย้งและการปิดการขาย

2) ความรู้ (Knowledge) เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัท ความรู้เกี่ยวกับประวัติและนโยบายของบริษัท ความรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการและกลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่ง ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและพฤติกรรม การซื้อของลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับการตลาด เขตการขายของตน และสถานะเศรษฐกิจ

3) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations)

4) บุคลิกและทัศนคติส่วนตัว (Personality and Personal Attitude) ซึ่งอาจรวมอยู่ในรูปของความคิดอ่าน ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีเหตุผล การตัดสินใจ เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว Cherrington อ้างถึงใน นพรัตน์ กองศิลป์ (2553: 21) ยังกล่าวถึง ประสิทธิภาพในการทำงานขายว่า ประสิทธิภาพในการทำงานขาย หมายถึง สัมฤทธิ์ผลหรือความสำเร็จในการทำงานของผู้ทำงานขาย พิจารณาได้ 4 ด้าน ได้แก่

1) คุณภาพของงานที่ทำได้ (Quality of Work) ได้แก่ ความสำเร็จจากการทำงานโดยการปรับปรุงบริการลูกค้า ความสามารถในการพูดชักจูงลูกค้าเพื่อการเสนอขาย การปิดการขาย ฯลฯ

2) ปริมาณงานที่ทำได้ (Quantity of Work) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานจากจำนวนขายรวมทั้งหมดที่ขายได้ หรือจำนวนขายที่เพิ่มขึ้นจากครั้งที่แล้ว จำนวนลูกค้า ฯลฯ

3) การพัฒนาคุณภาพส่วนบุคคล (Personal Quality Development) ได้แก่ การมีความรับผิดชอบ การมีความคิดริเริ่ม มีความรู้สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด การพัฒนาความสามารถทักษะ และประสบการณ์ในการขาย มีบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดี มีความสามารถในการพูดคุย

4) การพัฒนาบริหารจุดขาย (Personal Quantity Development) ได้แก่ การเป็นผู้นำที่ดีของกลุ่มตนเอง ความใส่ใจในการดำเนินงานของผู้ร่วมทีมงานขาย การสนับสนุน การช่วยแก้ปัญหา ฯลฯ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพกลุ่มโดยรวม

Ingram และ Laforge อ้างถึงใน นพรัตน์ กองศิลป์ (2553: 22) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพในการทำงานขาย ว่าเป็นผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จในการทำงานของตัวแทนขาย 2 ส่วน คือ

1) ประสิทธิภาพการพัฒนา (Behavior-base Effectiveness) ประกอบด้วย

- (1) ทางด้านพฤติกรรมของตัวแทนขาย (Behavior Development)
- (2) ทางด้านความเป็นมืออาชีพ (Professional Development)

2) การสร้างรายได้ (Outcome-base Effectiveness) ประกอบด้วย

- (1) ผลการทำงานเชิงปริมาณ (Result of Sale Volume)
- (2) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability หรือ Cost-benefits)

ประสิทธิภาพในการขายของตัวแทนประกันชีวิตจะใช้ การสร้างรายได้ (Outcome-base Effectiveness) เป็นตัววัดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยวัดจากปริมาณการขายที่ตัวแทน

ประกันชีวิตขายได้ในแต่ละเดือน ว่าได้ตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้หรือไม่ หากต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดจะต้องกลับไปใช้ ประสิทธิภาพการพัฒนา (Behavior-base Effectiveness) เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมทักษะการขายให้กับตัวแทนประกันชีวิตมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดปริมาณการขายที่มากขึ้น ประสบความสำเร็จในงานขายประกันชีวิต โดยมีรางวัลแห่งความสำเร็จของบริษัท เช่น รางวัลเงินสด หรือการไปท่องเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น

2.9 สมมติฐานในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้นทั้งหมดผู้วิจัยจึงได้สรุปสมมติฐานในการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

1) บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

2) บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

3) บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

1) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

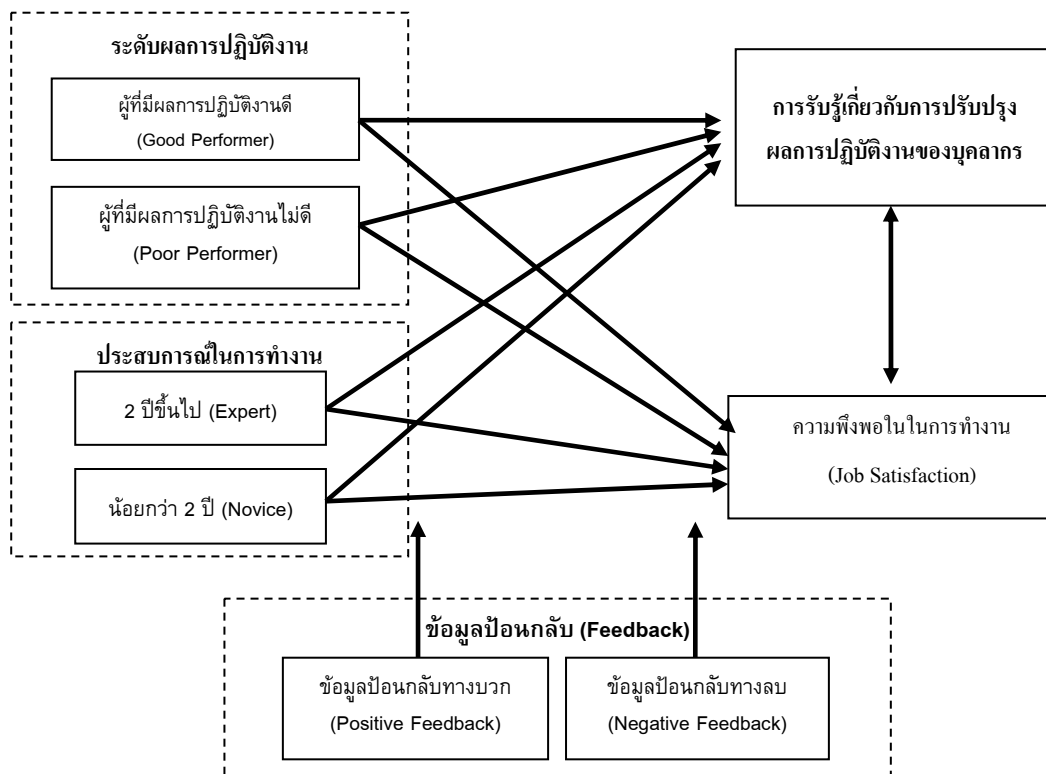
2) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

3) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

4) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

2.10 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องข้อมูลป้อนกลับทางบวก และข้อมูลป้อนกลับทางลบและผลการปฏิบัติงานในข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไว้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ต่างกัน” มีระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยและขั้นตอนในการศึกษาเรียงตามลำดับเนื้อหา ดังต่อไปนี้

- 3.1 วิธีการศึกษาวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ต่างกัน” ทำการศึกษาข้อมูลจากการสำรวจ ด้วยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามนี้ได้สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและปรับปรุงจากแบบสอบถามของผู้ที่ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องที่คล้ายคลึงกัน โดยที่แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแบบสอบถามและการทำการทดสอบแบบสอบถาม (Pilot Test) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูล โดยการวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากตัวแทนประกันชีวิตบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกและข้อมูลป้อนกลับทางลบมีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร รวมถึงการศึกษว่าการได้รับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่

ผู้ได้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงระหว่างเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม 2555 จากนั้นผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลได้มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แปลผลและอภิปรายผลการศึกษาเพื่อรายงานผลการศึกษาวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) รวมทั้งหมดประมาณ 20,000 คน (กสิกรไทย, 2552)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970: 2) ที่ระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับจำนวนประชากร 20,000 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 377 คน ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องการอบรมเพื่อขอต่อใบอนุญาตเป็นตัวแทนประกันชีวิต จำนวน 380 คน ได้คืนกลับมาจำนวน 317 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 270 ฉบับ เท่ากับได้รับข้อมูลคืน (Response Rate) ร้อยละ 71

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่สร้างขึ้นจากการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่ปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนประกันชีวิต โดยลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ (Positive, Negative)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

3.3.2 การสร้างและการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาองค์ประกอบที่ชัดเจนของตัวแปรและนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับแก้ให้เหมาะสมเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และขั้นตอนสุดท้ายทำการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นด้วยการวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยทดสอบค่าที (T-test) หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับทั้งหมด (Item-total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.2.1 แบบสอบถามข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ (Positive, Negative)

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามชุดนี้ขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และใช้พื้นฐานจากแบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ข้อคำถามมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกัน เนื่องจากการสอบถามในเรื่องเดียวกันแต่มีความแตกต่างกันในประเด็นที่ต้องการวัดรวม 44 ข้อ โดยแบ่งเป็นการวัดระดับของข้อมูลป้อนกลับทางบวกจำนวน 22 ข้อ และการวัดระดับของข้อมูลป้อนกลับทางลบ 22 ข้อ

1) แบบวัดระดับของข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวก จำนวน 22 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) แบบวัดระดับของข้อมูลป้อนกลับทางบวกในเชิงปริมาณ จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 1-4)

(2) แบบวัดระดับของข้อมูลป้อนกลับทางบวกในเชิงคุณภาพ จำนวน 18 ข้อ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

(ก) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 5, ข้อ 23-25)

(ข) ทักษะด้านการขาย (Salesmanship Skills) จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 35-39)

(ค) ทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 13-15, ข้อ 33-34)

(ง) ทักษะด้านการตลาด (Marketing Skills) จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 11-12, ข้อ 26-27)

2) แบบวัดระดับของข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ประกอบด้วยข้อคำถามทางลบ จำนวน 22 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) แบบวัดระดับของข้อมูลป้อนกลับทางลบในเชิงปริมาณ จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 40-43)

(2) แบบวัดระดับของข้อมูลป้อนกลับทางลบในเชิงคุณภาพ จำนวน 18 ข้อ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

(ก) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 6-8, ข้อ 44)

(ข) ทักษะด้านการขาย (Salesmanship Skills) จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 18-22)

(ค) ทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 16-17, ข้อ 30-32)

(ง) ทักษะด้านการตลาด (Marketing Skills) จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 9-10, ข้อ 28-29)

โดยแบบสอบถามข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ (Positive, Negative) มีลักษณะเป็นแบบวัดประเมินค่า (Rating Scales) แบ่งเป็น 5 ช่วง คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เมื่อนำไปทดสอบปรากฏว่ามีข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกและมีความสัมพันธ์ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด 44 โดยที่แบบวัดข้อมูลป้อนกลับทางบวกมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ .961 และแบบวัดข้อมูลป้อนกลับทางลบมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ .950 (ดังตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับทั้งฉบับ (ค่า r) ของแบบวัดข้อมูลป้อนกลับ

ข้อ	ข้อคำถาม	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
1	ท่านได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าเมื่อสามารถขาย กรรมธรรม์ที่บริษัทกำหนดได้	+	-11.112	.000	.537	✓
2	ท่านได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าเมื่อท่านสามารถ เพิ่มยอดขายในเขตการขายที่รับผิดชอบได้สูงขึ้น	+	-13.089	.000	.660	✓
3	ท่านได้รับการชมเชยจากหัวหน้าว่าสามารถขาย กรรมธรรม์ใหม่ๆ ของทางบริษัทได้เร็วกว่าเพื่อน ร่วมงานคนอื่น	+	-11.683	.000	.643	✓
4	หัวหน้าชื่นชมท่านเมื่อสามารถทำการขายได้สูงกว่า เป้าหมายที่กำหนด	+	-12.120	.000	.588	✓
5	ท่านมักจะได้คำชื่นชมจากหัวหน้าว่ามีความรู้ เกี่ยวกับกรรมธรรม์ใหม่ๆ ของทางบริษัทเป็นอย่างดี	+	-11.617	.000	.666	✓

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความถาม	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
6	หัวหน้าขอให้ท่านทำความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของกรรมธรรมในแต่ละประเภทเพิ่มเติมอยู่เสมอ	+	-11.650	.000	.595	✓
7	หัวหน้าขอให้ท่านทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการเคลมประกันของลูกค้าให้รอบคอบมากขึ้น	+	-12.888	.000	.659	✓
8	หัวหน้าขอให้ท่านทำความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือข้อแตกต่างของกรรมธรรมแต่ละประเภทอยู่เสมอ	+	-13.137	.000	.652	✓
9	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับข้อมูลทางการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตเพิ่มเติมอยู่เสมอ	+	-12.915	.000	.649	✓
10	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และนโยบายการขายของคู่แข่งให้มากกว่าที่เป็นอยู่เดิม	+	-11.632	.000	.651	✓
11	ท่านได้รับคำชมจากหัวหน้าว่ารับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ของธุรกิจประกันชีวิตเป็นอย่างดี	+	-13.731	.000	.717	✓
12	ท่านได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าอยู่เสมอว่ามีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและสามารถนำเสนอกรรมธรรมที่เหมาะสมกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี	+	-14.537	.000	.756	✓
13	ท่านได้รับคำชมจากหัวหน้าอยู่เสมอว่าสามารถแสดงออกในฐานะการเป็นตัวแทนประกันชีวิตได้อย่างเหมาะสม	+	-16.515	.000	.776	✓
14	ท่านได้รับการชื่นชมอยู่เสมอว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการพูดที่ดี	+	-12.801	.000	.688	✓
15	หัวหน้าให้การยอมรับว่าท่านสามารถรับรู้และอ่านใจลูกค้าจากท่าทางการแสดงออกได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น	+	-13.239	.000	.712	✓
16	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามควบคุมอารมณ์ตนเองให้ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม	+	-10.582	.000	.548	✓
17	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามปรับปรุงตนเองในด้านการชักจูงและโน้มน้าวใจลูกค้าให้ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม	+	-13.428	.000	.673	✓

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
18	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามสร้างให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในกรรมธรรม์ของบริษัทให้มากขึ้นกว่าเดิม	+	-15.547	.000	.760	✓
19	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามปรับปรุงการนำเสนอการขายให้ดีขึ้นกว่าเดิม	+	-15.396	.000	.754	✓
20	หัวหน้าขอให้ท่านปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ	+	-15.513	.000	.730	✓
21	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามเรียนรู้เพิ่มเติมในการระบุลูกค้าที่คาดหวัง	+	-15.947	.000	.751	✓
22	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามปิดการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม	+	-16.513	.000	.782	✓
23	หัวหน้าชมเชยท่านว่าเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติต่างๆ ของแต่ละกรรมธรรม์เป็นอย่างดี	+	-15.706	.000	.762	✓
24	ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้าว่ามีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการเคลมประกันเป็นอย่างดี	+	-14.546	.000	.733	✓
25	ท่านได้รับการยกย่องจากหัวหน้าว่ามีความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะหรือข้อแตกต่างของกรรมธรรม์แต่ละประเภทเป็นอย่างดี	+	-14.978	.000	.776	✓
26	ท่านได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าเสมอว่าเป็นผู้มีข้อมูลทางการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตเป็นอย่างดี	+	-14.813	.000	.776	✓
27	ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้าว่าเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และนโยบายการขายของบริษัทคู่แข่งเป็นอย่างดี	+	-13.487	.000	.729	✓
28	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามอัปเดตข่าวสารและกิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญของธุรกิจประกันชีวิตให้มากขึ้นกว่าเดิม	+	-12.442	.000	.688	✓
29	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและปรับปรุงเพื่อนำเสนอกรรมธรรม์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้	+	-16.258	.000	.775	✓
30	หัวหน้าขอให้ท่านปรับปรุงตัวในการแสดงออกในฐานะที่เป็นตัวแทนประกันชีวิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม	+	-12.999	.000	.680	✓
31	หัวหน้าขอให้ท่านปรับปรุงการพูดโดยทั่วไปให้ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม	+	-13.073	.000	.693	✓

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความถาม	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
32	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ท่าทางการแสดงออกของลูกค้าเพื่อให้สามารถ ประเมินความต้องการของลูกค้าได้	+	-15.795	.000	.750	✓
33	ท่านได้รับคำชมจากหัวหน้าเสมอว่าสามารถควบคุม อารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี	+	-11.722	.000	.660	✓
34	ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้าว่าเป็นผู้ที่มี อิทธิพลต่อลูกค้า สามารถชักจูงและโน้มน้าวใจ ลูกค้าได้	+	-13.585	.000	.716	✓
35	ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้าว่าสามารถสร้าง ให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในตัวกรมธรรม์ของบริษัท ได้อย่างรวดเร็ว	+	-12.906	.000	.722	✓
36	ท่านได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการ นำเสนอการขายได้เป็นอย่างดี	+	-13.425	.000	.738	✓
37	ในการให้บริการลูกค้าแต่ละครั้ง หัวหน้ามักชื่นชม ท่านเสมอว่าสามารถสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า ได้	+	-14.232	.000	.747	✓
38	ท่านได้รับคำชมจากหัวหน้าเสมอว่าสามารถระบุ ลูกค้าที่คาดหวังได้อย่างแม่นยำ	+	-13.305	.000	.764	✓
39	ท่านได้รับการชื่นชมว่าสามารถปิดการขายได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	+	-13.019	.000	.755	✓
40	หัวหน้าแนะนำให้ท่านเพิ่มเพิ่มยอดขายให้มากกว่า เดิม	+	-10.495	.000	.573	✓
41	ถึงแม้ว่าท่านจะสามารถเพิ่มยอดขายในเขตการขาย ที่รับผิดชอบได้ แต่หัวหน้ายังขอให้ท่านเพิ่ม ยอดขายให้มากกว่าเดิม	+	-9.534	.000	.536	✓
42	เนื่องจากท่านขายกรมธรรม์ตัวใหม่ได้เร็ว หัวหน้า จึงขอให้ท่านเพิ่มยอดขายกรมธรรม์ตัวใหม่ให้ มากกว่าเดิม	+	-8.502	.000	.528	✓
43	หัวหน้าขอให้ท่านเพิ่มยอดขายให้มากกว่าที่เป็น อยู่เดิม	+	-9.010	.000	.512	✓
44	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามเรียนรู้และทำความเข้าใจ เกี่ยวกับกรมธรรม์ใหม่ๆของทางบริษัทอยู่ เสมอ	+	-12.556	.000	.670	✓

3.3.2.2 แบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบวัดประเมินค่า (Rating Scales) โดยแบ่งเป็น 5 ช่วง คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ประกอบไปด้วยข้อคำถามทางบวกทั้งหมด 22 ข้อ แบ่งเป็นการวัดมาตรฐานเชิงปริมาณและการวัดมาตรฐานเชิงคุณภาพ โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินว่ามีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ในระดับใด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การวัดมาตรฐานเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ Behrman และ Perreault (1982) ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกทั้งหมด 4 ข้อ (ข้อ 1-4)

2) การวัดมาตรฐานเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด ดังนี้

(1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 5-8)

(2) ทักษะด้านการขาย (Salesmanship Skills) จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 18-22)

(3) ทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 13-17)

โดยทั้ง 3 ด้านนี้ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ Rentz และคณะ (2002)

(4) ทักษะด้านการตลาด (Marketing Skills) จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 9-12)

โดยส่วนนี้ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ Asearne และ Schillewaert (2000)

เมื่อนำแบบวัดไปทดสอบปรากฏว่ามีข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกและความสัมพันธ์ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด 22 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ .951 (ดังตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับทั้งฉบับ (ค่า r) ของแบบวัดการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

	ผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
1	ท่านสามารถขายกรมธรรม์ที่มีอัตราค่าไถ่สูงได้มากขึ้นเรื่อยๆ	+	-9.052	.000	.544	✓
2	ท่านสามารถเพิ่มยอดขายในเขตการขายที่รับผิดชอบได้มากขึ้น	+	-9.885	.000	.647	✓
3	ท่านสามารถขายกรมธรรม์ใหม่ๆของบริษัทได้เร็วกว่าเดิม	+	-10.162	.000	.600	✓
4	ท่านสามารถทำยอดขายได้เกินเป้าหมายที่กำหนด	+	-9.942	.000	.595	✓

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

	ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (ด้านเทคนิค)	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
5	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับกรรมธรรมี่ใหม่ๆของทางบริษัทเพิ่มมากขึ้น	+	-10.050	.000	.676	✓
6	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับคุณประโยชน์ และจุดเด่น จุดด้อย ของแต่ละกรรมธรรมี่มากยิ่งขึ้น	+	-8.847	.000	.592	✓
7	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการขอเบิก (claim) เงินประกันเพิ่มมากขึ้น	+	-9.334	.000	.626	✓
8	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะหรือข้อแตกต่างของกรรมธรรมี่แต่ละประเภทมากยิ่งขึ้น	+	-9.782	.000	.698	✓
	ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (ด้านการตลาด)	ทิศทาง	t	P	r	เลือก
9	ท่านสามารถค้นคว้า และได้รับข้อมูลการตลาดที่ทันสมัย (update) อยู่เสมอเกี่ยวกับธุรกิจประกันชีวิต	+	-9.459	.000	.634	✓
10	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และนโยบายการขายของบริษัทประกันอื่นมากยิ่งขึ้น	+	-11.427	.000	.691	✓
11	ท่านรับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญในธุรกิจประกันชีวิตมากขึ้น	+	-11.505	.000	.713	✓
12	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและกรรมธรรมี่ต่างๆที่เหมาะสมกับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น	+	-9.038	.000	.710	✓
	ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (ด้านการปฏิสัมพันธ์)	ทิศทาง	t	P	r	เลือก
13	ท่านสามารถแสดงออกในฐานะการเป็นตัวแทนประกันชีวิตได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น	+	-11.089	.000	.731	✓
14	ท่านมีความสามารถในการพูดโดยทั่วไปดีขึ้น	+	-9.837	.000	.693	✓
15	ท่านมีความสามารถในการรับรู้การแสดงออกทางท่าทางมากขึ้น	+	-10.390	.000	.700	✓
16	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีกว่าเดิม	+	-9.276	.000	.682	✓
17	ท่านมีอิทธิพลต่อลูกค้า สามารถชักจูงและโน้มน้าวใจลูกค้าได้ดีขึ้นกว่าเดิม	+	-11.394	.000	.722	✓
	ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (ด้านการขาย)	ทิศทาง	t	P	r	เลือก
18	ท่านสามารถสร้างให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น	+	-9.902	.000	.677	✓
19	ท่านมีความสามารถในการนำเสนอการขายได้ดีขึ้น	+	-12.295	.000	.747	✓
21	ท่านสามารถระบุลูกค้าที่คาดหวังได้อย่างแม่นยำมากขึ้น	+	-9.334	.000	.658	✓
22	ท่านสามารถปิดการขายได้มากขึ้น	+	-11.344	.000	.720	✓

3.3.2.3 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนา มาจากแบบสอบถามของ Paul E. Spector (1985) มีลักษณะเป็นแบบวัดประเมินค่า (Rating Scales) โดยแบ่งเป็น 5 ช่วง คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง ประกอบไปด้วยข้อคำถามทั้งหมด 34 ข้อ แบ่งเป็น 9 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้ง ทางบวกและข้อคำถามทางลบทั้งหมดด้านละ 4 ข้อ ดังนี้

- 1) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) เป็นข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ (ข้อ 1, 28) และข้อคำถามทางลบ 3 ข้อ (ข้อ 10, 19, 23)
- 2) ด้านการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ (ข้อ 11, 33) และข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ (ข้อ 2, 20)
- 3) ด้านการนิเทศงาน (Supervision) เป็นข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ (ข้อ 3, 30) และข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ (ข้อ 12, 21)
- 4) ด้านสวัสดิการ (Fringe Benefits) เป็นข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ (ข้อ 13, 22) และข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ (ข้อ 4, 29)
- 5) ด้านรางวัลที่ได้จากการทำงาน (Contingent Rewards) เป็นข้อ คำถามทางบวก 1 ข้อ (ข้อ 5) และข้อคำถามทางลบ 1 ข้อ (ข้อ 32)
- 6) ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน (Operating Procedures) เป็นข้อ คำถามทางลบ 4 ข้อ (ข้อที่ 6, 15, 24, 31)
- 7) ด้านเพื่อนร่วมงาน (Coworkers) เป็นข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ (ข้อ 7, 25) และข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ (ข้อ 16, 34)
- 8) ด้านลักษณะงาน (Nature of Work) เป็นข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ (ข้อ 17, 27) และข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ (ข้อ 8, 14,)
- 9) ด้านการสื่อสาร (Communication) เป็นข้อคำถามทางบวก 1 ข้อ (ข้อ 9) และข้อคำถามทางลบ 2 ข้อ (ข้อ 18, 26)

เมื่อนำแบบวัดไปทดสอบปรากฏว่ามีข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกและความสัมพันธ์ถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด 32 ข้อ จากทั้งหมด 34 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ .892 (ดังตารางที่ 3.3)

ตารางที่ 3.3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับ ทั้งฉบับ (ค่า r) ของแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อ	ความพึงพอใจในการทำงาน	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
1	ท่านรู้สึกว่าได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับงานที่ทำ	+	-7.265	.000	.419	✓
2	งานที่ท่านทำมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งน้อย	-	-7.029	.000	.407	✓

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ข้อ	ความพึงพอใจในการทำงาน	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
3	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดี	+	-7.720	.000	.409	✓
4	ท่านรู้สึกไม่พอใจกับผลประโยชน์ที่ได้รับ	-	-8.997	.000	.529	✓
5	เมื่อท่านทำงานได้ดี ท่านได้รับคำชมเชยตามที่ควรจะได้รับ	+	-6.180	.000	.365	✓
6	กฎเกณฑ์และวิธีการทำงานที่มากมาย ทำให้ทำงานได้ดียาก	-	-5.030	.000	.375	✓
7	ท่านชอบผู้คนที่ท่านร่วมงานด้วย	+	-7.275	.000	.410	✓
8	บางครั้งท่านรู้สึกว่างานของท่านไม่มีความสำคัญ	-	-8.874	.000	.542	✓
9	การสื่อสารในองค์กรเป็นไปด้วยดี	+	-3.947	.000	.261	✓
10	มีการเพิ่มหรือขึ้นเงินเดือนในองค์กรแห่งนี้บ่อย	-	-8.874	.000	.572	✓
11	ผู้ที่ทำงานได้ดี ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม (อย่างยุติธรรม)	+	-5.654	.000	.370	✓
12	หัวหน้าไม่ค่อยยุติธรรมกับท่าน	-	-11.198	.000	.613	✓
13	ผลประโยชน์ที่พวกเราได้รับ ดีเท่าเทียมกับที่องค์กรส่วนใหญ่สามารถให้ได้	+	-4.673	.000	.274	✓
14	ท่านไม่รู้สึกว่างานที่ท่านทำมีคุณค่า	-	-7.906	.000	.419	✓
15	ความพยายามของท่านที่จะทำงานให้ดีมักถูกปิดกั้น	-	-10.936	.000	.602	✓
16	ท่านคิดว่าที่ท่านต้องทำงานหนักเพราะคนที่ร่วมงานด้วยไม่มีความสามารถ	-	-8.890	.000	.521	✓
17	ท่านชอบงานที่ทำอยู่ทุกวันนี้	+	-6.818	.000	.366	✓
18	เป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจนสำหรับท่าน	-	-11.335	.000	.578	✓
19	เมื่อดูจากเงินค่าตอบแทนที่ได้รับ ท่านรู้สึกว่าองค์กรไม่เห็นคุณค่างานที่ท่านทำ	-	-14.023	.000	.713	✓
20	พนักงานในองค์กรแห่งนี้ก้าวหน้ารวดเร็วเท่าเทียมกับที่อื่น	-	5.634	.000	-.432	×
21	หัวหน้างานของท่านมักไม่ค่อยสนใจความรู้สึกของลูกน้อง	-	-12.862	.000	.589	✓
22	สิทธิประโยชน์ที่ได้รับมีความเป็นธรรม	+	-6.801	.000	.424	✓
23	ที่นี่ให้ผลตอบแทนน้อย	-	-4.664	.000	.201	✓
24	ท่านมีสิ่งที่จะต้องทำมากเกินไปในที่ทำงาน	-	-7.868	.000	.504	✓
25	ท่านมีความสุขกับเพื่อนร่วมงาน	+	-8.534	.000	.420	✓

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ข้อ	ความพึงพอใจในการทำงาน	ทิศทาง	t	p	r	เลือก
26	ท่านมักจะรู้สึกว่าคุณไม่รู้ว่าอะไรเกิดขึ้นในองค์กร	-	-11.287	.000	.617	✓
27	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน	+	-7.790	.000	.410	✓
28	ท่านรู้สึกพอใจในการขึ้นเงินเดือนที่ได้รับ	+	-3.382	.001	.147	x
29	พวกเราไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างที่ควรจะได้รับ	-	-11.768	.000	.585	✓
30	ท่านชอบหัวหน้างานของท่าน	+	-8.959	.000	.467	✓
31	ท่านมีงานเอกสารที่ต้องทำมากเกินไป	-	-7.436	.000	.424	✓
32	ท่านไม่รู้สึกว่าความพยายามของท่านจะทำให้ได้รับรางวัลอย่างที่ควรจะเป็น	-	-5.868	.000	.383	✓
33	ท่านพอใจกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งของท่าน	+	-4.852	.000	.314	✓
34	การทะเลาะเบาะแว้งในที่ทำงานของท่านมีมากเกินไป	-	-10.036	.000	.525	✓

3.3.3 เกณฑ์การให้คะแนน

ข้อคำถามในส่วนที่ 2-4 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยข้อคำถามในส่วนที่ 2 และ 3 ให้เลือก 5 ระดับจากเห็นด้วยอย่างยิ่งถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และข้อคำถามในส่วนที่ 4 ให้เลือก 5 ระดับจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเช่นเดียวกัน คือ ตัวเลือกตอบ 5 ระดับ อันได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยให้คะแนน 5 ถึง 1 ตามลำดับสำหรับข้อคำถามทางบวก ส่วนข้อคำถามทางลบให้คะแนนตรงกันข้ามกัน คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยให้คะแนน 1 ถึง 5 ตามลำดับ แล้วรวมคะแนนข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบของแบบวัด รวมทั้งคะแนนรวมของแบบวัด โดยคะแนนมากหมายถึง มีลักษณะของตัวแปรหรือองค์ประกอบของตัวแปรนั้นมาก คะแนนน้อย หมายถึง มีน้อยตามลำดับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน (ดังตารางที่ 3.4) โดยวิเคราะห์ค่าสถิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

3.4.1.1 ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการอธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

3.4.1.2 เพื่ออธิบายข้อมูลในแต่ละด้านและโดยรวม คือ การรับรู้ผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวม ความพึงพอใจในการทำงานแต่ละด้านและโดยรวม และรูปแบบของข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับโดยรวม โดยใช้ค่าสถิติคือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

3.4.2.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performance) และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performance)

3.4.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

ตารางที่ 3.4 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1 บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน	
1.1 บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One-Way ANOVA
1.2 บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA
1.3 บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.4 บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA
สมมติฐานที่ 2 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน	
2.2 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA
2.1 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA
2.3 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	One -Way ANOVA
2.4 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA
สมมติฐานที่ 3 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน	
3.1 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA
3.2 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA
3.3 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA
3.4 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน	One -Way ANOVA

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 4 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน	
4.1 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่ต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ต่างกัน	One -Way ANOVA
4.2 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่ต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่ต่างกัน	One -Way ANOVA
4.3 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ต่างกัน	One -Way ANOVA
4.4 บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่ต่างกัน	One -Way ANOVA
สมมติฐานที่ 5 การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน	Pearson's product Moment Correlation Coefficient

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ต่างกัน” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 270 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสามารถแยกเป็นเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานที่ปฏิบัติในฐานะตัวแทนประกันชีวิต และผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา (ดังแสดงในตารางที่ 4.1) ได้ดังนี้

4.1.1 เพศ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง 183 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8 และเป็นเพศชาย 87 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2

4.1.2 อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 รองลงมา มีช่วงอายุ 20-30 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 และช่วงอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 ตามลำดับ

4.1.3 ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมา มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 ระดับปริญญาโท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

4.1.4 อายุงานที่ปฏิบัติในฐานะตัวแทนประกันชีวิต กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 73.3 รองลงมา มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 อายุงาน 6-10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 และอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 ตามลำดับ

4.1.5 ผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานดี (เป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมาย) จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 และผลการปฏิบัติงานไม่ดี (ต่ำกว่าเป้าหมาย) จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	87	32.2
หญิง	183	67.8
รวม	270	100.0
อายุ		
20-30 ปี	95	35.2
31-40 ปี	107	39.6
41-50 ปี	49	18.1
50 ปีขึ้นไป	19	7.0
รวม	270	100.0
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	95	35.2
ปริญญาตรี	156	57.8
ปริญญาโท	17	6.3
ปริญญาเอก	2	0.7
รวม	270	100.0
อายุงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	50	18.5
1-5 ปี	195	73.3
6-10 ปี	16	5.9
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	6	2.2
รวม	270	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
ผลการปฏิบัติงาน		
ผลการปฏิบัติงานดี	177	65.6
ผลการปฏิบัติงานไม่ดี	93	34.4
รวม	270	100.0

4.2 ค่าสถิติแบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.902 ($\bar{x} = 3.902$, S.D. = 0.468) โดยที่การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.945 ($\bar{x} = 3.945$, S.D. = 0.472) และการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณมีค่าความคิดเห็นเฉลี่ยเท่ากับ 3.707 ($\bar{x} = 3.707$, S.D. = 0.629) และเมื่อวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพเป็นรายด้าน พบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านการปฏิสัมพันธ์มีค่าความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.970$, S.D. = 0.524) รองลงมาคือการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทักษะด้านการตลาด ($\bar{x} = 3.944$, S.D. = 0.548) และต่ำที่สุดคือ การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านเทคนิค ($\bar{x} = 3.921$, S.D. = 0.536) (ดังตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติแบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

	การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S.D.
1	การรับรู้การปรับปรุงเชิงปริมาณ	3.707	0.629
2	การรับรู้เชิงคุณภาพ	3.945	0.472
	- ทักษะด้านเทคนิค	3.921	0.536
	- ทักษะด้านการตลาด	3.944	0.548
	- ทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์	3.970	0.524
	- ทักษะด้านการขาย	3.941	0.528
	การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม	3.902	0.468

4.3 ค่าสถิติแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร พบว่าความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.376 ($\bar{x} = 3.376$, S.D. = 0.471) โดยที่ความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.588$, S.D. = 0.581) รองลงมาคือความพึงพอใจด้านธรรมชาติของงาน ($\bar{x} = 3.543$, S.D. = 0.587) และต่ำที่สุดคือ ความพึงพอใจด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ($\bar{x} = 2.947$, S.D. = 0.627) (ดังตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน		$\bar{x}$	S.D.
1	ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	3.261	0.900
2	ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.437	0.580
3	ด้านการนิเทศงาน	3.542	0.579
4	ด้านสวัสดิการ	3.348	0.577
5	ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	3.324	0.545
6	ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	2.947	0.627
7	ด้านเพื่อนร่วมงาน	3.588	0.581
8	ด้านธรรมชาติของงาน	3.543	0.587
9	ด้านการสื่อสาร	3.391	0.633
ความพึงพอใจโดยรวม		3.376	0.471

4.4 ค่าสถิติแบบสอบถามรูปแบบข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ พบว่ารูปแบบของข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.361 ($\bar{x} = 3.361$, S.D. = 0.557) โดยที่ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.405 ($\bar{x} = 3.405$, S.D. = 0.633) และข้อมูลป้อนกลับทางลบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.316 ($\bar{x} = 3.316$, S.D. = 0.630) (ดังตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติแบบสอบถามข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ

	ข้อมูลป้อนกลับ	$\bar{x}$	S.D.
1	ข้อมูลป้อนกลับทางบวก	3.405	0.633
2	ข้อมูลป้อนกลับทางลบ	3.316	0.630
	ข้อมูลป้อนกลับโดยรวม	3.361	0.557

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยเรื่อง การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ต่างกัน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานย่อยไว้ 17 ข้อ จากสมมติฐานหลัก 4 ข้อดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 ดังนี้

4.5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1

สมมติฐานที่ 1.1 ที่ว่า บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) (กลุ่มคะแนนต่ำกว่า Percentile ที่ 50) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 42.959, p < .01$) และเมื่อวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทุกด้านสูงกว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลทางบวกต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ดังตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน

การรับรู้การปรับปรุงผล ผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
เชิงปริมาณ	สูง	66	15.879	2.072	26.546**	.000
	ต่ำ	62	13.726	2.637		
เชิงคุณภาพ						
- ด้านเทคนิค	สูง	66	16.697	1.598	27.671**	.000
	ต่ำ	62	14.936	2.164		
- ด้านการตลาด	สูง	66	16.788	1.973	30.138**	.000
	ต่ำ	62	14.790	2.144		
- ด้านการปฏิสัมพันธ์	สูง	66	21.046	2.401	22.833**	.000
	ต่ำ	62	18.855	2.781		
- ด้านการขาย	สูง	66	21.182	2.353	40.293**	.000
	ต่ำ	62	18.452	2.513		
เชิงคุณภาพโดยรวม	สูง	66	75.712	7.251	38.980**	.000
	ต่ำ	62	67.032	8.462		
การรับรู้การปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานโดยรวม	สูง	66	91.591	8.166	42.959**	.000
	ต่ำ	62	80.758	10.456		
	Total	128	86.344	10.779		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

4.5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2

สมมติฐานที่ 1.2 ที่ว่า บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) (กลุ่มคะแนนต่ำกว่า Percentile ที่ 50) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 31.198, p < .01$) และเมื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานในทุกด้าน ยกเว้นด้านขั้นตอนการดำเนินงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ดังตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการ
ทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการ ทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางบวก	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	สูง	66	13.591	2.487	15.295**	.000
	ต่ำ	62	11.936	2.289		
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	สูง	66	10.788	1.514	10.569**	.001
	ต่ำ	62	9.887	1.621		
ด้านการนิเทศงาน	สูง	66	15.258	2.342	28.152**	.000
	ต่ำ	62	13.032	2.402		
ด้านสวัสดิการ	สูง	66	14.212	2.284	20.258**	.000
	ต่ำ	62	12.548	1.861		
ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	สูง	66	6.970	1.007	13.570**	.000
	ต่ำ	62	6.371	0.815		
ด้านขั้นตอนการ ดำเนินงาน	สูง	66	12.197	2.488	3.881	.051
	ต่ำ	62	11.419	1.921		
ด้านเพื่อนร่วมงาน	สูง	66	15.091	2.299	15.052**	.000
	ต่ำ	62	13.629	1.935		
ด้านธรรมชาติของงาน	สูง	66	14.985	2.402	20.048**	.000
	ต่ำ	62	13.242	1.964		
ด้านการสื่อสาร	สูง	66	10.849	1.899	20.275**	.000
	ต่ำ	62	9.484	1.490		
ความพึงพอใจในการ ทำงานโดยรวม	สูง	66	120.152	13.353	31.198**	.000
	ต่ำ	62	107.984	11.107		
Total		128	114.258	13.703		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

4.5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3

สมมติฐานที่ 1.3 ที่ว่า บุคลากรผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert)

ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) (กลุ่มคะแนนต่ำกว่า Percentile ที่ 50) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F=13.227$, $p < .01$) และเมื่อวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทุกด้านสูงกว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) โดยที่การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ด้านเทคนิค เชิงคุณภาพด้านการตลาด เชิงคุณภาพด้านการขาย และเชิงคุณภาพโดยรวม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนเชิงคุณภาพด้านการปฏิสัมพันธ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดังตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน

การรับรู้การปรับปรุงผล ผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
เชิงปริมาณ	สูง	62	15.565	2.085	10.210**	.002
	ต่ำ	66	14.152	2.835		
เชิงคุณภาพ						
- ด้านเทคนิค	สูง	62	16.500	1.152	13.073**	.000
	ต่ำ	66	15.227	2.352		
- ด้านการตลาด	สูง	62	16.419	2.004	8.801**	.004
	ต่ำ	66	15.258	2.394		
- ด้านการปฏิสัมพันธ์	สูง	62	20.565	2.207	5.314*	.023
	ต่ำ	66	19.439	3.192		
- ด้านการขาย	สูง	62	20.710	2.250	12.218**	.001
	ต่ำ	66	19.061	3.007		
เชิงคุณภาพโดยรวม	สูง	62	74.194	6.665	11.717**	.001
	ต่ำ	66	68.985	10.090		
การรับรู้การปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานโดยรวม	สูง	62	89.758	7.686	13.227**	.000
	ต่ำ	66	83.136	12.247		
Total		128	86.344	10.779		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5.4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.4

สมมติฐานที่ 1.4 ที่ว่า บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) (กลุ่มคะแนนต่ำกว่า Percentile ที่ 50) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 4.493, p < .05$) และเมื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการเลื่อนตำแหน่งและและด้านการนิเทศงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ แต่ไม่พบว่าบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านธรรมชาติของงาน และด้านการสื่อสาร แตกต่างกับบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) ที่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ (ดังตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	สูง	62	13.091	2.738	1.798	.182
	ต่ำ	66	12.500	2.289		
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	สูง	62	10.661	1.568	4.491*	.036
	ต่ำ	66	10.061	1.635		
ด้านการนิเทศงาน	สูง	62	14.951	2.286	11.353**	.001
	ต่ำ	66	13.455	2.707		
ด้านสวัสดิการ	สูง	62	13.629	2.090	1.188	.278
	ต่ำ	66	13.197	2.374		

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ความพึงพอใจในการทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
	ทางลบ					
ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	สูง	62	6.790	0.977	1.593	.209
	ต่ำ	66	6.576	0.946		
ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	สูง	62	11.903	2.366	.161	.689
	ต่ำ	66	11.742	2.165		
ด้านเพื่อนร่วมงาน	สูง	62	14.742	2.150	3.128	.079
	ต่ำ	66	14.046	2.297		
ด้านธรรมชาติของงาน	สูง	62	14.402	2.412	1.494	.224
	ต่ำ	66	13.894	2.301		
ด้านการสื่อสาร	สูง	62	10.484	1.762	3.177	.077
	ต่ำ	66	9.909	1.879		
ความพึงพอใจในการทำงาน	สูง	62	116.871	13.177	4.493*	.036
โดยรวม	ต่ำ	66	111.803	13.832		
	Total	128	114.258	13.703		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

4.5.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1

สมมติฐานที่ 2.1 ที่ว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) (กลุ่มคะแนนต่ำกว่า Percentile ที่ 50) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 25.748$, $p < .01$) และเมื่อวิเคราะห์การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีการรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทุกด้านสูงกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ดังตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
ผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน

การรับรู้การปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางบวก	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
เชิงปริมาณ	สูง	71	15.521	2.261	12.659**	.001
	ต่ำ	71	14.113	2.453		
เชิงคุณภาพ						
- ด้านเทคนิค	สูง	71	16.239	1.945	15.835**	.000
	ต่ำ	71	14.845	2.221		
- ด้านการตลาด	สูง	71	16.577	1.895	26.262**	.000
	ต่ำ	71	14.901	2.001		
- ด้านการปฏิสัมพันธ์	สูง	71	20.465	2.177	14.215**	.000
	ต่ำ	71	18.986	2.487		
- ด้านการขาย	สูง	71	20.451	2.130	20.298**	.000
	ต่ำ	71	18.676	2.545		
เชิงคุณภาพโดยรวม	สูง	71	73.732	7.020	25.743**	.000
	ต่ำ	71	67.409	7.811		
การรับรู้การปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานโดยรวม	สูง	71	89.254	8.643	25.748**	.000
	ต่ำ	71	81.521	9.496		
Total		142	85.387	9.844		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

4.5.6 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2

สมมติฐานที่ 2.2 ที่ว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Negative) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 11.803, p < .01$) และเมื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Negative) ในด้านการนิเทศงาน ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านธรรมชาติ

ของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านสวัสดิการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านขั้นตอนการดำเนินงานและด้านการสื่อสารแตกต่างกับผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Negative) ที่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ (ดังตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการ ทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางบวก	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	สูง	71	14.127	5.427	5.712*	.018
	ต่ำ	71	12.423	2.578		
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	สูง	71	10.577	2.012	3.935*	.049
	ต่ำ	71	9.972	1.603		
ด้านการนิเทศงาน	สูง	71	15.042	3.077	13.842**	.000
	ต่ำ	71	13.268	2.585		
ด้านสวัสดิการ	สูง	71	13.831	2.640	5.281*	.023
	ต่ำ	71	12.930	1.988		
ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	สูง	71	6.930	1.291	10.055**	.002
	ต่ำ	71	6.310	1.022		
ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	สูง	71	11.901	3.127	.378	.540
	ต่ำ	71	11.620	2.264		
ด้านเพื่อนร่วมงาน	สูง	71	15.028	2.580	13.275**	.000
	ต่ำ	71	13.620	1.988		
ด้านธรรมชาติของงาน	สูง	71	14.676	2.534	7.978**	.005
	ต่ำ	71	13.592	2.011		
ด้านการสื่อสาร	สูง	71	10.423	2.122	2.548	.113
	ต่ำ	71	9.901	1.750		
ความพึงพอใจในการ ทำงานโดยรวม	สูง	71	118.521	18.259	11.803**	.001
	ต่ำ	71	109.366	13.068		
Total		142	113.944	16.474		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5.7 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.3

สมมติฐานที่ 2.3 ที่ว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ไม่พบว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลทางลบต่ำ (Low Negative) ทั้งโดยรวมและรายด้าน ที่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ (ดังตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน

การรับรู้การปรับปรุงผล ผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
เชิงปริมาณ	สูง	72	15.014	2.191	.941	.334
	ต่ำ	70	14.614	2.699		
เชิงคุณภาพ						
- ด้านเทคนิค	สูง	72	15.792	1.913	1.898	.170
	ต่ำ	70	15.286	2.438		
- ด้านการตลาด	สูง	72	16.000	1.957	2.234	.137
	ต่ำ	70	15.471	2.250		
- ด้านการปฏิสัมพันธ์	สูง	72	19.847	2.212	.361	.549
	ต่ำ	70	19.600	2.672		
- ด้านการขาย	สูง	72	19.903	2.104	2.270	.101
	ต่ำ	70	19.214	2.828		
เชิงคุณภาพโดยรวม	สูง	72	71.542	7.095	2.142	.146
	ต่ำ	70	69.571	8.870		
การรับรู้การปรับปรุงผล	สูง	72	86.556	8.661	2.073	.152
การปฏิบัติงานโดยรวม	ต่ำ	70	84.186	10.861		
Total		142	85.387	9.844		

4.5.8 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.4

สมมติฐานที่ 2.4 ที่ว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ไม่พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลทางลบต่ำ (Low Negative) ทั้งโดยรวมและรายด้าน ที่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ (ดังตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) nที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	สูง	72	13.625	5.263	.961	.329
	ต่ำ	70	12.914	3.059		
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	สูง	72	10.319	1.685	.086	.769
	ต่ำ	70	10.229	1.994		
ด้านการนิเทศงาน	สูง	72	14.958	2.553	11.494	.001
	ต่ำ	70	13.328	3.152		
ด้านสวัสดิการ	สูง	72	13.500	2.149	.370	.544
	ต่ำ	70	13.257	2.591		
ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	สูง	72	6.583	1.084	.133	.716
	ต่ำ	70	6.657	1.318		
ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	สูง	72	11.500	2.595	1.340	.249
	ต่ำ	70	12.029	2.844		
ด้านเพื่อนร่วมงาน	สูง	72	14.542	2.443	1.202	.275
	ต่ำ	70	14.100	2.354		
ด้านธรรมชาติของงาน	สูง	72	14.153	2.167	.010	.992
	ต่ำ	70	14.114	2.528		
ด้านการสื่อสาร	สูง	72	10.153	1.918	.003	.955
	ต่ำ	70	10.171	2.007		
ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม	สูง	72	115.222	15.487	.879	.350
	ต่ำ	70	112.629	17.446		
	Total	142	113.944	16.474		

4.5.9 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1

สมมติฐานที่ 3.1 ที่ว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 38.257, p < .01$) โดยที่การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ดังตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน

การรับรู้การปรับปรุงผล ผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางบวก	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
เชิงปริมาณ	สูง	102	16.108	1.834	20.680**	.000
	ต่ำ	75	14.787	2.009		
เชิงคุณภาพ						
- ด้านเทคนิค	สูง	102	16.500	1.722	24.437**	.000
	ต่ำ	75	15.147	1.901		
- ด้านการตลาด	สูง	102	16.657	1.896	32.589**	.000
	ต่ำ	75	15.053	1.777		
- ด้านการปฏิสัมพันธ์	สูง	102	20.804	2.273	16.787**	.000
	ต่ำ	75	19.400	2.224		
- ด้านการขาย	สูง	102	20.961	2.290	33.072**	.000
	ต่ำ	75	19.067	1.982		
เชิงคุณภาพโดยรวม	สูง	102	74.922	7.000	36.407**	.000
	ต่ำ	75	68.667	6.554		
การรับรู้การปรับปรุงผล	สูง	102	91.029	8.088	38.257**	.000
การปฏิบัติงานโดยรวม	ต่ำ	75	83.453	8.004		
Total		177	87.819	8.864		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

4.5.10 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.2

สมมติฐานที่ 3.2 ที่ว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 25.747, p < .01$) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานทุกด้าน ยกเว้น ด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความพึงพอใจด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดังตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับทางบวก	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	สูง	102	13.637	2.849	15.261**	.000
	ต่ำ	75	12.040	2.452		
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	สูง	102	10.559	1.870	5.093*	.025
	ต่ำ	75	9.973	1.452		
ด้านการนิเทศงาน	สูง	102	15.118	2.850	28.593**	.000
	ต่ำ	75	12.960	2.356		
ด้านสวัสดิการ	สูง	102	14.128	2.601	16.529**	.000
	ต่ำ	75	12.720	1.736		
ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	สูง	102	6.990	1.255	12.818**	.000
	ต่ำ	75	6.373	.941		
ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	สูง	102	12.304	2.782	8.289**	.004
	ต่ำ	75	11.187	2.198		
ด้านเพื่อนร่วมงาน	สูง	102	15.088	2.351	19.119**	.000
	ต่ำ	75	13.680	1.749		
ด้านธรรมชาติของงาน	สูง	102	14.814	2.485	16.720**	.000
	ต่ำ	75	13.387	2.006		
ด้านการสื่อสาร	สูง	102	10.726	1.991	11.909**	.001
	ต่ำ	75	9.747	1.677		
ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม	สูง	102	119.471	16.317	25.747**	.000
	ต่ำ	75	108.280	11.566		
Total		177	114.729	15.485		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5.11 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.3

สมมติฐานที่ 3.3 ที่ว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 4.153, p < .05$) เมื่อวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการตลาดและด้านการขายสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (ด้านเทคนิค และด้านการปฏิสัมพันธ์) แตกต่างกับบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) ที่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ (ดังตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน

การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
เชิงปริมาณ	สูง	89	15.809	1.718	3.041	.083
	ต่ำ	88	15.284	2.254		
เชิงคุณภาพ						
- ด้านเทคนิค	สูง	89	16.180	1.635	3.166	.077
	ต่ำ	88	15.671	2.143		
- ด้านการตลาด	สูง	89	16.303	1.891	4.832*	.029
	ต่ำ	88	15.648	2.074		

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
- ด้านการปฏิสัมพันธ์	สูง	89	20.337	2.236	.529	.468
	ต่ำ	88	20.080	2.469		
- ด้านการขาย	สูง	89	20.528	2.247	4.507*	.035
	ต่ำ	88	19.784	2.414		
เชิงคุณภาพโดยรวม	สูง	89	73.348	6.823	3.782	.053
	ต่ำ	88	71.182	7.962		
การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม	สูง	89	89.157	7.884	4.153*	.043
	ต่ำ	88	86.466	9.612		
	Total	177	87.819	8.864		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

4.5.12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.4

สมมติฐานที่ 3.4 ที่ว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ไม่พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกับบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อย่างถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการนิเทศงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ดังตารางที่ 10.16)

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการ ทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	สูง	89	13.056	2.673	13.293**	.648
	ต่ำ	88	12.864	2.925		
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	สูง	89	10.405	1.557		.469
	ต่ำ	88	10.216	1.884		
ด้านการนิเทศงาน	สูง	89	14.955	2.281		.000
	ต่ำ	88	13.443	3.169		
ด้านสวัสดิการ	สูง	89	13.640	2.068		.539
	ต่ำ	88	13.421	2.655		
ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	สูง	89	6.685	1.124		.621
	ต่ำ	88	6.773	1.220		
ด้านขั้นตอนการ ดำเนินงาน	สูง	89	11.753	2.404		.691
	ต่ำ	88	11.909	2.802		
ด้านเพื่อนร่วมงาน	สูง	89	14.629	2.064		.409
	ต่ำ	88	14.352	2.378		
ด้านธรรมชาติของงาน	สูง	89	14.135	2.232		.680
	ต่ำ	88	14.284	2.559		
ด้านการสื่อสาร	สูง	89	10.393	1.730		.567
	ต่ำ	88	10.227	2.105		
ความพึงพอใจในการ ทำงานโดยรวม	สูง	89	115.708	13.740		.399
	ต่ำ	88	113.739	17.092		
Total		177	114.729	15.485		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

4.5.13 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.1

สมมติฐานที่ 4.1 ที่ว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive)

มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 20.308, p < .01$) โดยพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในทุกรายด้านมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ดังตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน

การรับรู้การปรับปรุงผล ผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางบวก	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
เชิงปริมาณ	สูง	35	14.486	2.616	8.287**	.005
	ต่ำ	58	12.828	2.735		
เชิงคุณภาพ						
- ด้านเทคนิค	สูง	35	16.343	2.014	12.999**	.001
	ต่ำ	58	14.552	2.486		
- ด้านการตลาด	สูง	35	16.743	2.049	19.965**	.000
	ต่ำ	58	14.586	2.370		
- ด้านการปฏิสัมพันธ์	สูง	35	20.571	2.392	14.612**	.000
	ต่ำ	58	18.310	2.963		
- ด้านการขาย	สูง	35	20.343	2.141	17.411**	.000
	ต่ำ	58	17.931	2.984		
เชิงคุณภาพโดยรวม	สูง	35	74.000	7.727	20.670**	.000
	ต่ำ	58	65.379	9.470		
การรับรู้การปรับปรุงผล	สูง	35	88.486	9.354	20.308**	.000
การปฏิบัติงานโดยรวม	ต่ำ	58	78.207	11.363		
Total		93	82.075	11.722		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.5.14 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.2

สมมติฐานที่ 4.2 ที่ว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) (กลุ่มคะแนน

สูงกว่า Percentile ที่ 50) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 10.187, p < .01$) แต่เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการนิเทศงาน ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านธรรมชาติของงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการจ่ายค่าตอบแทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานด้านสวัสดิการ ด้านขั้นตอนการดำเนินงานและด้านการสื่อสารแตกต่างกับบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Negative) ที่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ (ดังตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับทางบวก	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	สูง	35	14.543	6.930	4.629*	.034
	ต่ำ	58	12.397	2.456		
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	สูง	35	11.029	1.485	10.125**	.002
	ต่ำ	58	9.879	1.797		
ด้านการนิเทศงาน	สูง	35	15.229	2.426	10.827**	.001
	ต่ำ	58	13.414	2.663		
ด้านสวัสดิการ	สูง	35	13.686	2.055	3.831	.053
	ต่ำ	58	12.793	2.174		
ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	สูง	35	6.829	.822	8.023**	.006
	ต่ำ	58	6.293	.918		
ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	สูง	35	11.286	2.876	1.877	.174
	ต่ำ	58	11.966	1.910		
ด้านเพื่อนร่วมงาน	สูง	35	14.971	2.717	7.564**	.007
	ต่ำ	58	13.552	2.210		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ความพึงพอใจในการทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
	ทางบวก					
ด้านธรรมชาติของงาน	สูง	35	14.875	2.451	8.751**	.004
	ต่ำ	58	13.483	1.985		
ด้านการสื่อสาร	สูง	35	10.343	2.114	3.142	.080
	ต่ำ	58	9.655	1.606		
ความพึงพอใจในการทำงาน	สูง	35	118.829	15.453	10.187**	.002
โดยรวม	ต่ำ	58	109.293	12.984		
	Total	93	112.882	14.638		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5.15 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.3

สมมติฐานที่ 4.3 ที่ว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performance) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 9.757, p < .01$) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพโดยรวม เชิงคุณภาพด้านเทคนิค และเชิงคุณภาพด้านด้านการขาย มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพด้านการปฏิสัมพันธ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดังตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน

การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
เชิงปริมาณ	สูง	45	14.200	2.519	6.630*	.012
	ต่ำ	48	12.750	2.884		
เชิงคุณภาพ						
- ด้านเทคนิค	สูง	45	16.000	2.023	9.361**	.003
	ต่ำ	48	14.500	2.642		
- ด้านการตลาด	สูง	45	15.978	2.158	4.988*	.028
	ต่ำ	48	14.854	2.650		
- ด้านการปฏิสัมพันธ์	สูง	45	19.867	2.212	5.172*	.025
	ต่ำ	48	18.500	3.415		
- ด้านการขาย	สูง	45	19.778	2.044	9.803**	.002
	ต่ำ	48	17.958	3.358		
เชิงคุณภาพโดยรวม	สูง	45	71.622	7.281	8.940**	.004
	ต่ำ	48	65.813	10.962		
การรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยรวม	สูง	45	85.822	8.879	9.757**	.002
	ต่ำ	48	78.563	13.004		
Total		93				

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5.16 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.4

สมมติฐานที่ 4.4 ที่ว่า บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) (กลุ่มคะแนนสูงกว่า Percentile ที่ 50) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Positive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 5.703, p < .05$) แต่เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High

Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการนิเทศงาน ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านธรรมชาติของงาน สูงกว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) โดยที่ด้านการนิเทศงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านเพื่อนร่วมงานและด้านธรรมชาติของงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบว่าบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านสวัสดิการ ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น ด้านขั้นตอนการดำเนินงานและด้านการสื่อสารแตกต่างกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อย่างถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ (ดังตารางที่ 4.20)

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการ ทำงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ทางลบ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	P
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	สูง	45	14.022	6.355	2.629	.108
	ต่ำ	48	12.438	2.268		
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	สูง	45	10.622	1.787	2.734	.102
	ต่ำ	48	10.021	1.720		
ด้านการนิเทศงาน	สูง	45	14.956	2.713	9.564**	.003
	ต่ำ	48	13.292	2.475		
ด้านสวัสดิการ	สูง	45	13.400	2.220	1.374	.244
	ต่ำ	48	12.875	2.100		
ด้านรางวัลที่อาจเกิดขึ้น	สูง	45	6.667	.853	3.145	.079
	ต่ำ	48	6.333	.953		
ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	สูง	45	11.556	2.676	.379	.540
	ต่ำ	48	11.854	1.968		
ด้านเพื่อนร่วมงาน	สูง	45	14.644	2.748	4.530*	.036
	ต่ำ	48	13.563	2.133		
ด้านธรรมชาติของงาน	สูง	45	14.533	2.370	5.069*	.027
	ต่ำ	48	13.500	2.053		
ด้านการสื่อสาร	สูง	45	10.133	2.074	1.251	.266
	ต่ำ	48	9.708	1.570		
ความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวม	สูง	45	116.533	15.865	5.703*	.019
	ต่ำ	48	109.48	12.612		
Total		93	112.882	14.638		

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5.17 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ 5 ที่ว่า การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .312 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน นั่นคือ การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คือ ถ้าหากบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูง จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานสูงขึ้นด้วย (ดังตารางที่ 4.21)

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงาน

	ความพึงพอใจในการทำงาน	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	P
การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	.312**	.000

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาผลกระทบของข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการรับรู้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ต่างกัน” โดยมีตัวแปรอิสระคือ ระดับผลการปฏิบัติงาน (Good Performer, Poor Performer) และประสบการณ์ในการทำงาน (Expert, Novice) และตัวแปรตามคือ การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีตัวแปรสอดแทรกคือ ข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ (Positive Feedback, Negative Feedback) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกและข้อมูลป้อนกลับทางลบมีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน (Expert, Novice) และมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (Good Performer, Poor Performer) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ตัวแทนประกันชีวิต (Agent) จำนวนทั้งสิ้น 270 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล โดยลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ และแบบสอบถามอีก 3 ฉบับ ใช้มาตรวัดแบบ Likert's Scale ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลป้อนกลับ แบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน แบบวัดทั้งหมดมีคุณภาพดี มีค่าความเชื่อมั่นสูง มีค่าอำนาจจำแนก และมีความสอดคล้องภายในแบบวัดสูงด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในบทนี้จะสรุปและอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รายงานในบทที่ 4 รวมทั้งแจกแจงข้อจำกัดและข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้และเพื่อการวิจัยต่อยอดต่อไป

5.1 การสรุปผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับกับการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร สามารถสรุปผลการศึกษาในภาพรวม ตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่าง ในทุกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ทั้งในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่กลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่าง ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ทำให้เกิดความแตกต่าง ในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่กลุ่มของผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) มีความแตกต่าง ในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความแตกต่างในประเด็นของความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่กลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) แต่ไม่มีความแตกต่าง ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ทั้งในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 5.1

การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .312 ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ	Sample	FB	Sig.		n	สมมติฐานและค่าสถิติ
1.1	Expert	PI	✓	High > Low	128	บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ($F = 42.959$, $p < .01$)
1.2		JS	✓	High > Low	128	บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ($F = 31.198$, $p < .01$)
1.3		PI	✓	High > Low	128	บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ($F = 13.227$, $p < .01$)
1.4		JS	✓	High > Low	128	บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ($F = 4.493$, $p < .05$)
2.1	Novice	PI	✓	High > Low	142	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ($F = 25.748$, $p < .01$)
2.2		JS	✓	High > Low	142	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ($F = 11.803$, $p < .01$)
2.3		PI	×		142	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
2.4		JS	×		142	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ข้อ	Sample	FB	Sig.		n	สมมติฐานและค่าสถิติ
3.1	Good Performer	PI	✓	High > Low	177	บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performance) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ($F = 38.257, p < .01$)
3.2		+				
3.3		JS	✓	High > Low	177	บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ($F = 25.747, p < .01$)
3.4		PI	✓	High > Low	177	บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ($F = 4.153, p < .05$)
4.1	Poor Performer	JS	×		177	บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน
4.2		+				
4.3		PI	✓	High > Low	93	บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ($F = 20.308, p < .01$)
4.4		JS	✓	High > Low	93	บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่แตกต่างกัน (High Positive, Low Positive) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ($F = 10.187, p < .01$)
4.3	Poor Performer	PI	✓	High > Low	93	บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ($F = 9.757, p < .01$)
4.4		JS	✓	High > Low	93	บุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่แตกต่างกัน (High Negative, Low Negative) มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ($F = 5.703, p < .05$)
5	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน ($r = .312, P < .01$)				270	การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ($r = .312, P < .01$)

หมายเหตุ: FB= ข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ แบ่งเป็นข้อมูลป้อนกลับทางบวก (+) และข้อมูลป้อนกลับทางลบ (-)
 High = ผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในระดับสูง, Low = ผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในระดับต่ำ
 PI = Performance Improvement, JS = Job Satisfaction

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่าง (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ในทุกกลุ่มตัวอย่างทั้ง ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ทั้งในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่กลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในทุกกลุ่มตัวอย่างชื่นชอบข้อมูลป้อนกลับทางบวก ซึ่งคำชมเชย การได้รับการยอมรับ การได้เลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกในลักษณะอื่นๆ ทำให้บุคลากรรู้สึกมีกำลังใจในการทำงานและความพยายามปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจที่มองว่า ข้อมูลป้อนกลับทางบวกสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นของบุคคลในการทำตามเป้าหมาย ส่งผลบุคคลเกิดความคาดหวังถึงความสำเร็จ และสามารถทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Arkinson, 1964; Bandura and Cervone, 1983; Lewin, 1935; Weiner, 1974; Zajonc and Brickman, 1969) และสามารถอธิบายได้อย่างอิงถึงการเสริมแรงทางบวกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการให้ข้อมูลป้อนกลับร่วมกับรางวัล มีแนวโน้มว่าผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) จะมีการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่สูงขึ้นรวมถึงการเพิ่มความเชื่อมั่นเกี่ยวกับศักยภาพของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้จะเพิ่มระดับของแรงบันดาลใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมด้วย (Bandura, 1986; Phillips, Hollenbeck, and Ilgen, 1996) นอกจากนี้ Harrell (1972) ได้กล่าวถึงการได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่เป็นคำชมเชย การได้รับการยอมรับ หรือการได้รับรางวัล ว่ามีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ นอกจากนี้การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกยังเป็นสิ่งที่แสดงให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าของงานที่ได้รับ การยอมรับจากองค์กร ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงความสำเร็จ ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่าง ในกลุ่มที่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการทำงาน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่กลุ่มของผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อธิบายได้ว่าผู้มี

ประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ย่อมมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำเป็นอย่างดี เมื่อได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบย่อมสามารถเข้าใจในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเสนอแนะให้ต้องมีการปรับปรุงตนเอง สามารถนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Peiguan Wulingnan และ Kwok Leung (2000) ที่พบว่า พนักงานที่เข้าใจถึงการวิจารณ์ (Criticism) จากหัวหน้าจะได้รับประโยชน์และมีการตอบสนองในเชิงบวก ส่วนพนักงานที่ไม่เข้าใจถึงการวิจารณ์ (Criticism) จากหัวหน้านั้นจะไม่ได้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับนั้นๆ และอาจจะมีการตอบสนองในเชิงลบตามมาได้ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Finkelstein และ Fishbach (2009) ที่พบว่า 1) นักเรียนที่อยู่ในระดับชั้นสูง (Expert: Advance Level Class) จะชื่นชอบรูปแบบการสอนที่เน้นข้อมูลป้อนกลับทางลบ 2) เมื่อบุคคลได้รับความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้วจะเปลี่ยนพฤติกรรมจากการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทางลบ 3) ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานจะมีความสามารถในการรับมือกับข้อมูลป้อนกลับทางบวกและทางลบได้มากกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ นอกจากนี้การได้รับคำแนะนำที่สม่ำเสมอและเพียงพอยังทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นด้วย (Buccheri, 1988)

กลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่างในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่กลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) เป็นไปได้ว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่มากกว่า (High Negative) ย่อมต้องรู้ตัวดีว่าตนเองจะต้องปรับปรุงการทำงานในส่วนไหนบ้าง ทำให้สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ ส่วนผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบที่น้อยกว่า (Low Negative) อาจจะรับรู้ว่าจะตนเองต้องปรับปรุงผลงานแค่บางส่วนเท่านั้น ไม่ได้รับรู้ทั้งหมด ทำให้การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทำได้แค่บางส่วน และในการเป็นตัวแทนประกันชีวิตรายได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานโดยตรง หากสามารถขายกรมธรรม์ได้มากผลตอบแทนจากค่าคอมมิชชั่นจะสูงตามไปด้วย และอาจจะนำมาซึ่งการได้เลื่อนตำแหน่ง การได้ไปท่องเที่ยวต่างประเทศ ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามไปด้วย สอดคล้องกับ ดิ๊ก โกรเต้ (2556) ที่กล่าวถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานว่า ควรมุ่งเน้นในเรื่องความจำเป็นที่บุคลากรคนนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ดีขึ้นเพื่อเป็นการไม่ให้อุบัติการณ์ซ้ำเกิดซ้ำอีกที่ตนคิดว่าดี และไม่ได้ทำความเข้าใจกับประเด็นสำคัญที่ว่าบุคลากรมีผลงานในระดับที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับ และต้องแก้ไขปรับปรุงโดยด่วน

กลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ทำให้มีความแตกต่าง ในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความแตกต่างในประเด็นของความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่กลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบสูง (High Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบต่ำ (Low Negative) อธิบายได้ว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) มีความต้องการข้อมูลป้อนกลับเพื่อที่จะได้รู้ว่าตนเองมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และมีส่วนไหนที่ต้องปรับปรุงเพื่อที่จะได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นๆ ขึ้นไป Madzar (1997) ได้ศึกษาเรื่อง Hungry for Feedback พบว่า บุคลากรที่มีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะมีความต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ตนมีโอกาสดังกล่าวได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และอยู่กับองค์กรยาวนานขึ้น และเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) เมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดเจตคติต่องาน (A Conceptual Model of Job Attitudes) (Steers and Porter, 1991) ในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ที่มีสมมติฐานว่า หากบุคลากรพอใจในงาน เขาจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ แต่หากบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน เขาจะไม่ตั้งใจทำงาน ขาดงานหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อการทำงาน เป็นไปได้ว่าบุคลากรเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่แล้ว จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ เลยทำให้มีผลการปฏิบัติงานดี ดังนั้นไม่ว่าจะได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบมากหรือน้อย (High Negative, Low Negative) จึงมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ไม่พบความแตกต่างทั้งในประเด็นของการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบในระดับมากหรือน้อย (High Negative, Low Negative) มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานไม่ต่างกัน อาจเป็นไปได้ว่าในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานใหม่นั้น ถึงแม้จะได้รับข้อมูลทางลบที่แสดงให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยด่วน เนื่องจากว่ามีผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายแต่ความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการทำงานยังมีไม่มากนัก ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงผลงานได้เนื่องจากอาชีพการเป็นตัวแทนประกันชีวิตนั้น จำเป็นต้องใช้เวลาในการสร้างฐานลูกค้า และทำความเข้าใจกรมธรรม์แต่ละประเภทมีรายละเอียดยิบย่อยที่แตกต่างกัน นอกจากนี้แล้วผู้ปฏิบัติงานใหม่อาจจะยังไม่มีความมั่นใจในศักยภาพในการทำงานของตนเองเท่าไร จึงต้องการที่จะได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การศึกษาของ Finkelstein และ Fishbach (2009) ทำการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลป้อนกลับทางบวกไปสู่ข้อมูลป้อนกลับทางลบกับความเชี่ยวชาญที่ได้รับ พบว่า 1) นักเรียนที่อยู่ในระดับขั้นต้น (Novice: Beginning Level Class) จะชื่นชอบรูปแบบการสอนที่เน้นข้อมูลป้อนกลับทางบวก 2) เมื่อบุคคลได้รับความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้วจะ

เปลี่ยนพฤติกรรมจากการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทางลบ 3) ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานจะมีความสามารถในการรับมือกับข้อมูลป้อนกลับทางบวกและทางลบได้มากกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ นอกจากนี้ Cherrington (1994: 285-288) ได้กล่าวถึงประสบการณ์ในการทำงานว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) มักจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานใหม่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กร ค่าตอบแทนที่ได้รับอาจไม่เท่ากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานที่มากกว่า ความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งอาชีพก็น้อยกว่า ส่งผลให้เกิดการเห็นคุณค่าในตนเองน้อยตามไปด้วย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน บ่งชี้ให้เห็นว่าบุคลากรที่มีการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมากเท่าใด ก็มีความพึงพอใจในการทำงานมากตามไปด้วย เนื่องจากเมื่อพนักงานมีการรับรู้ว่าการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนั้น จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากขึ้นลักษณะงานของตัวแทนประกันชีวิต (Agent) เป็นงานที่ผลตอบแทนขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานโดยตรง หากตัวแทนประกันชีวิตสามารถขายกรมธรรม์ได้มากขึ้นก็นำมาซึ่งค่าคอมมิชชั่นที่มากขึ้นตามไปด้วย การได้รับค่าตอบแทนที่มากขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Eskildsen and Dahlgard (2000) ซึ่งได้สร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุ (Causal Model) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางเดียวกัน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dereinda (อ้างถึงใน กรองแก้ว สรนนท์, 2537) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม Country Agents ในเมืองวิสคอนซิน จำนวน 547 คน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก และ Refissa (1997 อ้างถึงใน สุวรรณ ลีละเศรษฐกุล, 2542: 27) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ที่มสุขภาพในเมืองโวลลีกา ประเทศเอธิโอเปีย กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่จำนวน 152 คน ผลการศึกษพบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ อัจฉนา วิมลเกียรติขจร (2554: 60) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

5.3 สรุปและอภิปรายผลประเด็นที่น่าสนใจขององค์ประกอบย่อยความพึงพอใจในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยสามารถสรุปผลประเด็นที่น่าสนใจในภาพรวม (ตารางที่ 5.2) ดังนี้

การนิเทศงาน (Supervision): ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลป้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่างในประเด็นของการนิเทศงาน (Supervision) ทุกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) และผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ส่วนข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ทำให้เกิดความแตกต่างในประเด็นของการนิเทศงาน (Supervision) ในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) และผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) โดยผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกและทางลบสูง (High Positive, High Negative) มีความพึงพอใจด้านการนิเทศงานสูงกว่าผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกและทางลบต่ำ (Low Positive, Low Negative) แต่ไม่มีความแตกต่างในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) อาจกล่าวได้ว่าการที่บุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับไม่ว่าทางบวก (Positive Feedback) หรือข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback) ในปริมาณที่มากเพียงพอ จะทำให้อุคลากรมีความพึงพอใจด้านการนิเทศงาน และปัจจัยด้านการนิเทศงานเป็นหนึ่งใน 9 ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การนิเทศงานที่จะสร้างให้เกิดความพึงพอใจในงานต้องให้อุคลากรได้รับผิชอบและได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่เกิดจากการกระทำของตน (Hackman และ Oldham, 1990) การนิเทศงานที่สม่ำเสมอและเพียงพอ จะทำให้อุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น (Buccheri, 1988) และส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Luthan, 1992) และการที่ไม่พบความแตกต่างในประเด็นของการนิเทศงานในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบ เป็นไปตามสมมติฐานหลักที่ไม่พบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานงานใหม่ (Novice) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบ สอดคล้องกับการศึกษาของ Finkelstein และ Fishbach (2009) ที่พบว่า ผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Novice) จะชื่นชอบรูปแบบการสอนที่เน้นข้อมูลป้อนกลับทางบวกมากกว่าการได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบ

ขั้นตอนการดำเนินงาน (Operating Procedures): จากตารางที่ 5.2 จะเห็นว่าไม่พบความแตกต่างในประเด็นของความพึงพอใจด้านขั้นตอนการดำเนินงานในทุกกลุ่มตัวอย่างทั้งผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Expert) ผู้ปฏิบัติงานใหม่ (Novice) ผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Good Performer) และผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performer) ไม่ว่าจะได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก

(High Positive, Low Positive) หรือ ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (High Negative, Low Negative) ยกเว้นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก พบว่า ผู้ปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกสูง (High Positive) มีความพึงพอใจด้านขั้นตอนการดำเนินงานสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานดี (Good Performer) ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกต่ำ (Low Positive) เป็นไปได้ว่าในการประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิตนั้น ขั้นตอนการทำงานที่ต้องติดต่อกับบริษัทหรือหน่วยงานที่ตัวแทนสังกัดอยู่ถูกกำหนดไว้เป็นกฎระเบียบที่เคร่งครัดอยู่แล้ว เช่น การเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ของลูกค้าที่ต้องใช้ในการออกกรมธรรม์ การขอเคลมประกันของลูกค้า รวมถึงเงื่อนไขในการรับประกันต่างๆ ที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการในการดำเนินงานซึ่งตัวแทนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ไม่ว่าบุคลากรจะ ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก (High Positive, Low Positive) หรือข้อมูลป้อนกลับทางลบ (High Negative, Low Negative) จึงไม่พบความแตกต่างในประเด็นของความพึงพอใจด้านขั้นตอนการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.2 สรุปประเด็นที่น่าสนใจในองค์ประกอบย่อยความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อ	Group	FB		Sig.		n	ประเด็นที่น่าสนใจ
1.1	Expert	+	JS	✓	High > Low	128	<u>ไม่ Sig.ขั้นตอนการดำเนินงาน (.051)</u>
1.2							
1.3		-	JS	✓	High > Low	128	Sig. การเลื่อนตำแหน่ง (.036),
1.4							<u>Sig.การนิเทศงาน (.001)</u>
2.1	Novice	+	JS	✓	High > Low	142	<u>ไม่ Sig. ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน (.540),</u>
2.2							ไม่ Sig.ด้านการสื่อสาร (.113)
2.3		-	JS	×		142	ไม่ Sig. ทุกองค์ประกอบ
2.4							
3.1	Good Performer	+	JS	✓	High > Low	177	Sig.ทุกองค์ประกอบ
3.2							
3.3		-	JS	×		177	<u>Sig. ด้านการนิเทศงาน (.000)</u>
3.4							
4.1	Poor Performer	+	JS	✓	High > Low	93	ไม่ Sig. ด้านสวัสดิการ (.053), <u>ไม่ Sig.ด้านขั้นตอน</u>
4.2							<u>การดำเนินงาน (.174),</u> ไม่ Sig.ด้านการสื่อสาร (.080)
4.3		-	JS	✓	High > Low	93	<u>Sig.ด้านการนิเทศงาน (.003)</u> ด้านเพื่อนร่วมงาน
4.4							(.036) และด้านธรรมชาติของงาน (.027)
5	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน (r = .312, P<.01)						

หมายเหตุ: FB = ข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ แบ่งเป็นข้อมูลป้อนกลับทางบวก (+) และข้อมูลป้อนกลับทางลบ (-)

High = ผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในระดับสูง, Low = ผู้ที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับในระดับต่ำ, JS = Job Satisfaction

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.4.1 การวิจัยนี้เป็นการศึกษาข้อมูลป้อนกลับต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นข้อมูลที่พบจึงเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี) ตัวแปรสอดแทรก (ข้อมูลป้อนกลับทางบวก และข้อมูลป้อนกลับทางลบ) กับตัวแปรตาม (การรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน) ซึ่งผลการวิจัยนี้ยังไม่ได้มีการพิสูจน์เพิ่มเติมอีกว่ามีปัจจัยอื่นอีกหรือไม่ที่ส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน

5.4.2 การวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มที่เป็นตัวแทนประกันชีวิต (Agent) ดังนั้น ผลที่ได้ อาจจะไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบและปรับใช้กับองค์กรราชการหรือเอกชนที่ดำเนินธุรกิจอื่นได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากความแตกต่างกันในบริบทและองค์ประกอบของการทำงาน เช่น ความแตกต่างด้านปัจจัยด้านค่าตอบแทน บุคลากรที่อยู่ในกลุ่มอาชีพอื่นจะได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนแต่ตัวแทนประกันชีวิตจะได้รับค่าตอบแทนรูปแบบของค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น

5.4.3 การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกและทางลบ และการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งไม่ได้มีการศึกษาเฉพาะเจาะจงลงไปถึงที่มาของข้อมูลป้อนกลับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับข้อมูลป้อนกลับและการตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน

5.5 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ สำหรับบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต ดังนี้

5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

5.5.1.1 ควรพัฒนาให้ผู้บริหารเรียนรู้การให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยฝึกใช้ข้อมูลป้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบ โดยรู้จักพิจารณาสถานการณ์และกลุ่มบุคลากรที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับ มีการเรียนรู้ที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นหลัก โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรใหม่

ซึ่งข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะทำให้เกิดความพึงพอใจและปรารถนาที่จะปรับปรุงผลงานมากยิ่งขึ้น ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบนั้นจะเป็นประโยชน์มากกว่าในกลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน เพราะจากกลุ่มที่ทำการศึกษา พบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบทำให้กลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเกิดความปรารถนาที่จะพัฒนางานมากกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก

5.5.1.2 องค์การควรนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้นำเสนอให้กับผู้บังคับบัญชาและบุคลากรได้รับทราบ เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำความเข้าใจว่าอีกฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรเพื่อที่จะสามารถหาแนวทางปฏิบัติไปปรับใช้ให้เหมาะสมได้

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

จากผลการศึกษาที่พบ และจากวิธีการวิจัยที่น่าจะมีการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงใคร่ขอเสนอแนะการวิจัยที่ควรทำต่อไป ดังนี้

5.5.2.1 ควรมีการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสายงานอื่นๆ เปรียบเทียบด้วย เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์การ และเสริมสร้างความพึงพอใจของบุคลากร

5.5.2.2 การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาถึงรูปแบบของข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ในการศึกษาครั้งต่อไปจึงน่าจะมีการศึกษาในตัวแปรอื่นๆที่น่าสนใจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้บุคลากรยอมรับข้อมูลป้อนกลับ ทั้งข้อมูลป้อนกลับทางบวกและข้อมูลป้อนกลับทางลบ และเมื่อบุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับแต่ละรูปแบบแล้วมีการตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับนั้นอย่างไร รวมถึงการศึกษาวานุคลิกภาพของบุคคลตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับแตกต่างกันหรือไม่

5.5.2.3 แบบวัดที่ใช้ในการวิจัยนี้ ส่วนหนึ่งเป็นการนำแบบวัดของผู้อื่นมาใช้ในการศึกษาซึ่งเป็นแบบวัดที่มีคุณภาพสูงและตรงตามวัตถุประสงค์ อีกส่วนหนึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้ดัดแปลงปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ยิ่งขึ้น โดยผ่านขั้นตอนการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและได้มีการหาค่าอำนาจจำแนก และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของเครื่องมือวัดที่ให้ผลการวัดที่น่าเชื่อถือได้ ซึ่งอาจนำไปใช้ในการวัดและพัฒนาต่อไปได้

5.5.2.4 การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียวบางครั้งอาจทำให้ผลการศึกษาแตกต่างจากข้อเท็จจริงได้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะตอบไม่ตรงกับความจริง ดังนั้นจึงควรใช้วิธีอื่นประกอบการศึกษาวิจัยด้วย เช่น การเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติม จะทำให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมการประกันภัย. 2544. 22 ปี กรมการประกันภัย. กรุงเทพมหานคร: อักษรไทยพิมพ์.
กรองแก้ว สรนนท์. 2537. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ในจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
เกษมา ธรรมเจริญ. 2540. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิตของผู้เอา
ประกัน กรณีศึกษา บริษัทประกันชีวิตศรีอยุธยา ซีเอ็มจี จำกัด (มหาชน).
สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
กสิกรไทย. 2552. กสิกรไทย เมืองไทยประกันชีวิต โฟร์ทิส ร่วมมือทางธุรกิจ. ค้นวันที่
9 กรกฎาคม 2557 จาก [http://www.kasikornbank.com/JP/AboutUs/
CompanyNews/Pages/news110309_915D6FD7.aspx](http://www.kasikornbank.com/JP/AboutUs/CompanyNews/Pages/news110309_915D6FD7.aspx)
ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535. ค้นวันที่ 7 กรกฎาคม 2555 จาก
http://www.easyinsurance4u.com/Knowledge_5__revise1.pdf
จริยา พันธุ์วิทยากุล. 2543. ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับและความรู้ต่อการใช้อุปกรณ์
ป้องกันของพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
จำเนียร จวงตระกูล. 2531. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร:
โอเดียน สโตร์.
ญาณเดช ทองสีมา และจิระภา เอมะสิทธิ์. 2521. การบริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ดึก โกรเต้. 2556. วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน แปลจาก How to Be Good at
Performance Appraisals. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์.
ธนรัตน์ ยงวานิชจิต. 2524. หัวหน้างาน. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
ธนิกานต์ อากาศวิภาต. 2548. การยอมรับความสำคัญของการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
ลักษณะของผู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานกับความต้องการในการพัฒนา
ตนเองของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- นพรัตน์ กองศิลป์. 2553. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ความฉลาดทางอารมณ์ ที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของผู้บริหารงานตัวแทนประกันชีวิต บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตปริมณฑล. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- นภา หลิมธิน. 2551. ทัศนะทางแพทยศาสตรศึกษา ฝ่ายแพทยศาสตรศึกษา คณะ แพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 27 (4-17 เมษายน): 1-2.
- ประภาพรศรี ลีสมุค และ มณีภา ผดุงสิทธิ์. 2554. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรทางบัญชี. วารสารวิชาชีพบัญชี 7 (ธันวาคม): 50-65.
- ปราณี ภาคดีไพบูลย์ผล. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และ ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรียา วอนขอพร และสุรชญา วิวัฒน์ชาติ. 2524. การบริหารการขาย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มุขณีย์ ยมาภัย. 2537. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความรู้ด้านการขาย แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานขาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2532. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการขายและ การจัดทำหน่วย หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยุวณิต ฉายสุวรรณ. 2548. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท Siemens Limited. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิชัย อุตสาหจิต. 2547. กระบวนการเรียนรู้และพฤติกรรมมนุษย์. เอกสารประกอบการ ศึกษาวิชา ทม.621. กรุงเทพมหานคร. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วุฒ, โรเบิร์ต และ มาร์แชล, เวอร์รีนา. 2546. การประเมินผลการปฏิบัติงาน: การดำเนินการ ปัญหา และประเด็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550. การจัดการและ พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีพีเอ็มและไซเท็กซ์.

- สมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. 2532. **ประมวลศัพท์ทางการบริหารบุคคล.**
กรุงเทพมหานคร: พี เอส เซอร์วิส.
- สมาคมประกันชีวิตไทย. 2556. รายงานสถิติประกันชีวิต. คำนวณที่ 27 มิถุนายน 2557 จาก
<http://www.tlaa.org/2012/statistics.php>
- สมาคมประกันชีวิตไทย. 2557. ภาพรวมธุรกิจประกันชีวิตไทย. วารสารประกันชีวิต,
33 (141): 11.
- สิริรัตน์ โกไศยกานนท์. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางบุคลิกภาพกับผล
การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ภัทร. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุชาติ ตั้งทรงสวัสดิ์. 2533. การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการบ้าน
ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษา
ปีที่ 6 โรงเรียนนาสาร อำเภอนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุทธิชัย มาศมะลิวัดย์. 2547. ตัวแทนประกันชีวิตในอุดมคติของประชาชน: กรณีศึกษา
บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษปริญญามหาบัณฑิต
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวรรณ ลีละเศรษฐกุล. 2542. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการ
พยาบาล โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัฒนกร. 2551. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดย
ใช้ **Competency, KPI, Balance Scorecard, 360** องศา. กรุงเทพมหานคร:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัญญา วิมลเกียรติขจร. 2554. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน
ความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา
บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.
- Aguinis, H. 2009. **Performance Management.** 2nd ed. Chicago, IL.: RR Donnelly & son.
- Annett, J. 1969. **Feedback and Human Behavior.** New York, NY.: Penguin Books.
- Applewhite, P.B. 1965. **Organizational and Behavior.** Englewood Cliffs, NJ.:
Prentice-hall.
- Armstrong, Michael. 2006. **Performance Management: Key Strategies and Practical
Guidelines.** 3rd ed. London: Kogan Page.

- Asearne, M. and Schillewaert, N. 2000. **The Effect of Information Technology on Salesperson Performance**. Retrieved February 9, 2012 from http://isbm.smeal.psu.edu/isbm_smeal_psu_edu/library/working-paper-articles/2001-working-papers/05-2001-the-effect-of-information-technology.pdf
- Ashford, S. J.; Blatt, R. and VandeWalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. **Journal of Management**. 29 (6): 773-799.
- Atkinson, J. W. 1964. **An Introduction to Motivation**. Oxford: Van Nostrand.
- Audia, P. G., and Locke, E. A. 2003. Benefiting from Negative Feedback. **Human Resource Management Review**. 13: 631-646.
- Bach, D. S. 1970. **Personnel: The Management of People at Work**. New York: MacMillan.
- Bandura, A. 1986. **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1991. Social Cognitive Theory of Self-regulation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 50: 248–257.
- Bandura, A. and Cervone, D. 1983. Self-evaluative and Self-efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effect of Goal Systems. **Journal of Personality and Social Psychology**. 45: 1017-1028.
- Baron, R. A. 1988. Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-efficacy, and Task Performance. **Journal of Applied Psychology**. 73: 199-207.
- Behrman, D. N. and Perreault, W. D. 1982. Measuring the Performance of Industrial Saleperson. **Journal of Business Research**. 10 (September): 355-370.
- Blum, M.L. and Naylor, J.C. 1968. **Industrial Psychology; Its Theoretical and Social Foundations**. New York, NY.: Harper & Row.
- Bovee, C. L. 1993. **Management**. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Buccheri, R. C. 1988. Nursing Supervision: A New Look at and Old Role. **Nursing Administration Quarterly**. 11 (1): 11-25.
- Campion, M. A. and Lord, R. G. 1982. A Control Systems Conceptualization of the Goal-setting and Changing Process. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 30: 265–287.

- Cardy, Robert L. 2004. **Performance Management: Concept, Skill and Exercises.**
New York, NY.: M.E. Sharpe.
- Carver, C. S. and Scheier, M. F. 1998. **On the Self-regulation of Behavior.**
Cambridge: Cambridge University Press.
- Carver, C. S. and Scheier, M. E. 1981. **Attention and Self-regulation: A Control-theory Approach to Human Behavior.** New York, NY.: Springer-Verlag.
- Cherrington, David J. 1994. **Organizational Behavior: the Management of Individual and Organizational Performance.** 2nd ed. Boston, MA.: Allyn and Bacon.
- Cook, M. J. 1999. **Effective Coaching.** New York, NY.: McGraw-Hill.
- Daft, Richard L. 2008. **The Leadership Experience.** Mason, OH.: Thomson South-Western.
- Dejanasz, Suzanne C.; Dowd, Karen O. and Schneider, Beth Z. 2002. **Interpersonal Skill in Organization.** New York, NY.: McGraw-Hill.
- Delahaye, Brian L. 2005. **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management.** 2nd ed. Milton, OLD.: John Wiley & Sons.
- Diaz-Serrano, L. and Cabral Vieira, J.A. 2005. **Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical Evidence from Fourteen Countries.** IZA Discussion Papers 1558.
- Edwards, D. B.; Bell, T. S., Jr; A. W., and Decuir, D. A., 2008. Relationships between Facets of Job Performance and Task and Contextual Performance. **Applied Psychology: An International Review.** 57 (3): 441-465.
- Eskildsen, J. K. and Dahlgaaed, J. J. 2000. A Causal Model for Employee Satisfaction. **Total Quality Management.** 11 (8): 1081-1094.
- Finkelstein, S. R. and Fishbach, A. 2009. **Shifting From Positive to Negative Feedback with Gained Expertise.** Chicago, IL.: University of Chicago.
- Fishbach, A.; Eyal, T. and Finkelstein, S. R. 2010. How Positive and Negative Feedback Motivate Goal Pursuit. **Social and Psychology Compress.** 4/8 (2010): 517-530.
- Frey, K. S., and Ruble, D. N. 1987. What Children Say About Classroom Performance: Sex and Grade Differences in Perceived Competence. **Child Development.** 58 (August): 1066-1078.

- Fritz, C.; Yankelevich, M.; Zarubin, A. and Barger, P. 2010. Happy, Healthy, and Productive: The Role of Detachment From Work During Nonwork Time. **Journal of Applied Psychology**. 95 (5): 977-983.
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. 2002. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. 1993. **Behavior in Organizations: Understanding and Management the Human Side of Work**. 4th ed. Boston, MA.: Allyn and Bacon.
- Han, Y. and Liao, J. Q. 2005. Employee Job Performance: an Exchange View. **Proceedings of ICSSSM'05**. 1: 75-79.
- Hackman, J. A. and Oldham, G. R. 1980. **Work Redesign**. San Francisco, CA.: Addison-Wesley.
- Harell, T. W. 1972. **Industrial Psychology**. New York, NY.: Holt Rinehart and Winston.
- Harvard Business School. 2006. **Giving Feedback: Expert Solutions to Everyday Challenges**. Boston, MA.: Harvard Business School Publishing.
- Hattersley, Michael E. and McJannet, Linda. 2008. **Management Communication: Principles and Practice**. 3rd ed. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Higgins, E. T. 1987. Self-discrepancy: A Theory Relating Self and Affect. **Psychological Review**. 94: 319-340.
- Hoppock, R. 1935. **Job Satisfaction**. New York, NY.: Harper and Brothers.
- Ilgen, D. R.; Fisher, C. D. and Taylor, S. M. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. **Journal of Applied Psychology**. 64: 349-371.
- Ivancevich, John M. and Matteson, Michael T. 1999. **Organizational Behavior and Management**. 5th ed. Boston, MA.: McGraw-Hill.
- Kanfer, R. and Ackerman, P. L. 1989. Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-treatment Interaction Approach to Skill Acquisition. **Journal of Applied Psychology**. 74: 657-690.
- Kluger, A. N. and DeNisi, A. 1996. The Effects of Feedback Interventions on Performance: Historical Review, a Meta-analysis and a Preliminary Feedback Intervention Theory. **Psychological Bulletin**. 119: 254-284.

- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. 1970 Determining Sample Size for Research Activities. **Psychological Measurement**. Retrieved June 9, 2014 from <https://opa.uprrp.edu/InvlnsDocs/KrejcieandMorgan.pdf>
- Kosteas, V.D. 2009. **Job Satisfaction and Promotions**. Cleveland, OH.: Cleveland State University.
- Lewin, K. 1935. **A Dynamic Theory of Personality**. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Lock, E. A. and Latham, G. P. 1990. **A Theory of Goal Setting and Task Performance**. Englewood Cliff, NJ.: Prentice-Hall.
- Lock, E. A. and Latham, G. P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. **American Psychologist**. 57 (9): 705-715.
- Locke, E. A. and Huathy. 1990. **A Theory of Goal Setting and Task Performance**. New York, NY.: Prentice-Hall.
- London, M. 2003. **Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement**. New York, NY.: Lawrence Erlbaum Associates.
- London, M. and Smither, J. M. 2002. Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process. **Human Resource Management Review**. 12 (1): 81-100.
- Luthans, F. 1998. **Organizational Behavior**. 8th ed. Boston, MA.: McGraw-Hill.
- Madzar, S. 1997. Hungry for Feedback. **Management Development Review**. 10 (6): 246-248.
- Miller, Katherine. 1999. **Organizational Communication: Approaches and Process**. London: Wadsworth Publishing Company.
- Nadler, A. D. 1977. **Feedback and Organization Development: Using Data-based Methods**. San Francisco, CA.: Addison-Wesley.
- Nancy, Asquith. 1991. **WG & L Human Resources Checklists**. Boston, MA.: Warren, Gorham & Lamcht.
- Newstrom, J. W., and Davis, K. 1993. **Organization and Human Behavior at Work**. 9th ed. Boston, MA.: McGraw-Hill.
- Noe, A. R.; Hollenbeck, R. J.; Gerhart, B. and Wright, M. P. 2010. **Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage**. Singapore: McGraw-Hill.

- O'Reilly, C.A. III. 1983. The Use of Information in Organizational Decision Making: A Model and Organizations. **Journal of Applied Psychology**. 64 (4): 349-371.
- Organ, D.W. and Konovsky, M. 1989. Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Applied Psychology**. 74: 157-164.
- Peiguan, Wulingnan and Kwok, Leung. 2000. Negative Feedback and Responses from Subordinates. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**. 5 (1): 37-44.
- Phillips, J. M.; Hollenbeck, J. R. and Ilgen, D. R. 1996. Prevalence and Prediction of Positive Discrepancy Creation: Examining a Discrepancy between Two Self-regulation Theories. **Journal of Applied Psychology**. 81: 498–511.
- Podsakoff, P. M. and Farh, J. 1989. Effects of Feedback Sign and Credibility on Goal Setting and Task Performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 44: 45 –67.
- Porapat, A. 2003. **An Examination Of The Relationship Between Contextual and Technical Performance in An Academic Setting**. Brisbane, QLD.: Griffith University.
- Pulakos, E.D.; Arad, S.; Donovan, M.A. and Plamondon, K.E. 2005. **Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance**. Fort Belvoir, VN.: The U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Rentz, J. C.; Shepherd, D. Armen; Tashchian, A.; Dabholkar, P. A. and Ladd, R. T. 2002. A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. **The Journal of Personal Selling and Sale Management**. 22 (winter): 13-21
- Robbin, S. P. 1998. **Supervision Today**. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Rue, L. W. and Byars, L. L. 1993. **Supervision: Key Link to Productivity**. 4th ed. Home Wood: Richard D. Irwin.
- Schreuder, Muchinsky Kriek. 2005. **Personnel Psychology**. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.

- Shermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. and Osborn, R. N. 1997. **Organization Behavior**. 6th ed. Milton, OLD.: John Wiley & Son.
- Smeltzer, Larry R.; Leonard, Donald J. and Hynes, Geraldine E. 2002. **Managerial Communication: Strategy and Application**. 3rd ed. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Spector, E. P. 1996. **Industrial and Organization Psychology Research and Practice**. Milton, OLD.: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. 1985. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American Journal of Community Psychology**. 13: 693-713.
- Spector, Pual E. 1997. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences**. San Francisco, CA.: John Wiley and Sons.
- Spector, Pual E. 2006. **Industrial and Organization Psychology: Research and Practice**. 4th ed. New York, NY.: John Wiley and Sons.
- Stansfield, T. C. and Longenecker, C. O. 2006. The Effects of Goal Setting and Feedback on Manufacturing Productivity: a Field Experiment. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 55 (3/4): 346-358
- Steers, R. M.; and Porter, L. W. 1991. **Motivation and Work Behavior**. 5th ed. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Strauss, George and Sayless, Leonard R. 1960. **Personal: The Human Problems of Management**. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Thorndike, E. L. 1913. **Educational psychology. Volume I: The Original Nature of Man**. New York, NY.: Columbia University.
- Van Fleet, David D.; Peterson, Tim O. and Van Fleet, Ella W. 2005. Closing the Performance Feedback Gap with Expert Systems. **Academy of Management Executive**. 19 (3): 38-53. Retrieved December 24, 2008 from Business Source Complete.
- Vancouver, J. B. 2005. The Depth of History and Explanation as Benefit and Bane for Psychological Control Theories. **Journal of Applied Psychology**. 90 (1): 38-52.

- Vancouver, J. B. and Kendall, L. N. 2006. When Self-efficacy Negatively Relates to Motivation and Performance in a Learning Context. **Journal of Applied Psychology**. 91: 1146–1153.
- Vancouver, J. B. and Tischner, E. C. 2004. The Effect of Feedback Sign on Task Performance Depends on Self-concept Discrepancies. **Journal of Applied Psychology**. 89: 1092–1098.
- Vancouver, J. B.; More, K. M. and Yoder, R. J. 2008. Self-efficacy and Resource Allocation: Support for a Non Monotonic, Discontinuous Model. **Journal of Applied Psychology**. 93: 35–47.
- Vancouver, J. B.; Thompson, C. M.; Tischner, E. C. and Putka, D. J. 2002. Two Studies Examining the Negative Effect of Self-efficacy on Performance. **Journal of Applied Psychology**. 87: 506–516.
- Walker, A. G. and Smither, J. W. 1999. A Five-year Study of Upward Feedback: What Managers Do with their Results Matters. **Personnel Psychology**. 52: 393–423.
- Weick, K. E. 1984. Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. **American Psychologist**. 39: 40–49.
- Weiner, B. 1974. **Achievement Motivation and Attribution Theory**. Morristown, NJ.: General Learning Press.
- Weiner, B. 1985. An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. **Psychological Review**. 92: 548–573.
- Wine, J. 1971. Test Anxiety and Direction of Attention. **Psychological Bulletin**. 76: 92–104.
- Wortman, C. B. and J. W. Brehm. 1975. Responses to Uncontrollable Outcomes: An Integration of Reactance Theory and Learned Helplessness. **Advances in experimental social psychology**. New York, NY.: Academic Press. pp. 277–336.
- Zajonc, R. B. and Brickman, P. 1969. Expectancy and Feedback as Independent Factors in Task Performance. **Journal of Personality and Social Psychology**. 11: 148-156.

ภาคผนวก

คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เรื่อง ขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยดิฉันนางสาวรุ่งอรุณ สมัญญา กำลังศึกษาระดับปริญญาโท คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ขณะนี้อยู่ระหว่างการทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การ ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ของ ตัวแทนประกันชีวิต โดยมี รศ.ดร. จิรประภา อัครบวร เป็นที่ปรึกษา

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาในท้ายนี้ โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ การเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้จะอยู่ในขอบเขตและความเป็นไปตามหลักวิชาการเท่านั้น คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีการพิจารณาหรือรายงานผลเป็นรายบุคคล โดยจะนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นรายกลุ่มเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาองค์การเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวรุ่งอรุณ สมัญญา
นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ
ของตัวแทนประกันชีวิต

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ
 - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน
 - ส่วนที่ 4 แบบสอบถามการได้รับข้อมูลป้อนกลับ
2. ในการตอบแบบสอบถาม
 - 2.1 โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น หรือตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้
 - 2.2 โปรดตอบคำถามทุกข้อ เพื่อการใช้ประโยชน์ที่ครบถ้วนสมบูรณ์

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามข้อมูลที่ตรงกับความจริงของท่าน

1. เพศ

() ชาย	() หญิง
---------	----------
2. อายุ

() 20 – 30 ปี	() 31 – 40 ปี
() 41 – 50 ปี	() 50 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าปริญญาตรี	() ปริญญาตรี
() ปริญญาโท	() ปริญญาเอก
4. อายุงานที่ปฏิบัติในฐานะเป็นตัวแทนประกันชีวิต

() ต่ำกว่า 1 ปี	() 1 – 5 ปี
() 6 – 10 ปี	() มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
5. ระยะเวลาที่ท่านร่วมงานกับบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
ปี.....เดือน
6. ผลการปฏิบัติงานของท่านในรอบปีที่ผ่านมา

() สูงกว่าเป้าหมาย	() เป็นไปตามเป้าหมาย	() ต่ำกว่าเป้าหมาย
---------------------	-----------------------	---------------------

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Improvement)

คำชี้แจง: ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ท่านประเมินตนเองว่าในปัจจุบันผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับรอบปีที่ผ่านมา

ข้อ	ผลการปฏิบัติงานของท่านเมื่อเทียบกับรอบปีที่ผ่านมา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ท่านสามารถขายกรรมธรรมที่มีอัตรากำไรสูงได้มากขึ้นเรื่อย ๆ					
2	ท่านสามารถเพิ่มยอดขายในเขตการขายที่รับผิดชอบได้มากขึ้น					
3	ท่านสามารถขายกรรมธรรมใหม่ๆของบริษัทได้เร็วกว่าเดิม					
4	ท่านสามารถทำยอดขายได้เกินเป้าหมายที่กำหนด					
5	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับกรรมธรรมใหม่ๆของทางบริษัทเพิ่มมากขึ้น					
6	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติ และจุดเด่น จุดด้อย ของแต่ละกรรมธรรมมากยิ่งขึ้น					
7	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการขอเบิก (claim) เงินประกันเพิ่มมากขึ้น					
8	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะหรือข้อแตกต่างของกรรมธรรมแต่ละประเภทมากยิ่งขึ้น					
9	ท่านสามารถค้นคว้า และได้รับข้อมูลการตลาดที่ทันสมัย (update) อยู่เสมอเกี่ยวกับธุรกิจประกันชีวิต					
10	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และนโยบายการขายของบริษัทประกันอื่นมากยิ่งขึ้น					
11	ท่านรับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญในธุรกิจประกันชีวิตมากขึ้น					
12	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและกรรมธรรมต่างๆที่เหมาะสมกับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น					
13	ท่านสามารถแสดงออกในฐานะการเป็นตัวแทนประกันชีวิตได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น					
14	ท่านมีความสามารถในการพูดโดยทั่วไปดีขึ้น					
15	ท่านมีความสามารถในการรับรู้การแสดงออกทางท่าทางมากขึ้น					
16	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีกว่าเดิม					
17	ท่านมีอิทธิพลต่อลูกค้า สามารถชักจูงและโน้มน้าวใจลูกค้าได้ดีขึ้นกว่าเดิม					

ข้อ	ผลการปฏิบัติงานของท่านเมื่อเทียบกับรอบปีที่ผ่านมา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
18	ท่านสามารถสร้างให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น					
19	ท่านมีความสามารถในการนำเสนอการขายได้ดีขึ้น					
20	ท่านมีความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น					
21	ท่านสามารถระบุลูกค้าที่คาดหวังได้อย่างแม่นยำมากขึ้น					
22	ท่านสามารถปิดการขายได้มากขึ้น					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
1	ท่านรู้สึกว่าได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับงานที่ทำ					
2	งานที่ท่านทำมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งน้อย					
3	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดี					
4	ท่านรู้สึกไม่พอใจกับผลประโยชน์ที่ได้รับ					
5	เมื่อท่านทำงานได้ดี ท่านได้รับค่าชมเชยตามสมควรจะได้รับ					
6	กฎเกณฑ์และวิธีการทำงานที่มากมาย ทำให้ทำงานได้ดียาก					
7	ท่านชอบผู้คนที่ท่านร่วมงานด้วย					
8	บางครั้งท่านรู้สึกว่างานของท่านไม่มีความสำคัญ					
9	การสื่อสารในองค์กรเป็นไปด้วยดี					
10	มีการเพิ่มหรือขึ้นเงินเดือนในองค์กรแห่งนี้น้อย					
11	ผู้ที่ทำงานได้ดี ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม (อย่างยุติธรรม)					
12	หัวหน้าไม่ค่อยยุติธรรมกับท่าน					
13	ผลประโยชน์ที่พวกเราได้รับ ดีเท่าเทียมกับที่องค์กรส่วนใหญ่สามารถให้ได้					
14	ท่านไม่รู้สึกว่างานที่ท่านทำมีคุณค่า					
15	ความพยายามของท่านที่จะทำงานให้ดีมักถูกปิดกั้น					
16	ท่านคิดว่าที่ท่านต้องทำงานหนักเพราะคนที่ร่วมงานด้วยไม่มีความสามารถ					
17	ท่านชอบงานที่ท่านทำอยู่ทุกวันนี้					
18	เป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจนสำหรับท่าน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
19	เมื่อดูจากเงินค่าตอบแทนที่ได้รับ ท่านรู้สึกว่าการไม่เห็นคุณค่างานที่ท่านทำ					
20	พนักงานในองค์กรแห่งนี้ก้าวหน้ารวดเร็วเท่าเทียมกับที่อื่น					
21	หัวหน้างานของท่านมักไม่ค่อยสนใจความรู้สึกของลูกน้อง					
22	สิทธิประโยชน์ที่ได้รับมีความเป็นธรรม					
23	ที่นี่ให้ผลตอบแทนน้อย					
24	ท่านมีสิ่งที่จะต้องทำมากเกินไปในที่ทำงาน					
25	ท่านมีความสุขกับเพื่อนร่วมงาน					
26	ท่านมักจะรู้สึกว่า ท่านไม่รู้ว่าอะไรเกิดขึ้นในองค์กร					
27	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน					
28	ท่านรู้สึกพอใจในการขึ้นเงินเดือนที่ได้รับ					
29	พวกเราไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างที่ควรจะได้รับ					
30	ท่านชอบหัวหน้างานของฉัน					
31	ท่านมีงานเอกสารที่ต้องทำมากเกินไป					
32	ท่านไม่รู้สึกว่าความพยายามของท่านจะทำให้ได้รับรางวัลอย่างที่ควรจะเป็น					
33	ท่านพอใจกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งของท่าน					
34	การทะเลาะเบาะแว้งในที่ทำงานของท่านมีมากเกินไป					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบข้อมูลป้อนกลับที่บุคลากรได้รับ

คำชี้แจง: ในขณะที่ตอบแบบสอบถามชุดนี้ ขอให้ท่านนึกย้อนกลับไปยังเหตุการณ์ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ว่าท่านได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานในลักษณะใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็น จาก 5 คือเป็นจริงอย่างมากที่สุด ถึง 1 เป็นจริงน้อยที่สุดหรือไม่จริงเลย

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	ท่านได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าเมื่อสามารถขายกรมธรรม์ที่บริษัทกำหนดได้					
2	ท่านได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าเมื่อท่านสามารถเพิ่มยอดขายในเขตการขายที่รับผิดชอบได้สูงขึ้น					
3	ท่านได้รับการชมเชยจากหัวหน้าว่าสามารถขายกรมธรรม์ใหม่ๆของทางบริษัทได้เร็วกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น					
4	หัวหน้าชื่นชมท่านเมื่อสามารถทำการขายได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด					
5	ท่านมักจะได้อำนาจชื่นชมจากหัวหน้าว่ามีความรู้เกี่ยวกับกรมธรรม์ใหม่ๆของทางบริษัทเป็นอย่างดี					
6	หัวหน้าขอให้ท่านทำความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของกรมธรรม์ในแต่ละประเภทเพิ่มเติมอยู่เสมอ					
7	หัวหน้าขอให้ท่านทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการเคลมประกันของลูกค้าให้รอบคอบมากขึ้น					
8	หัวหน้าขอให้ท่านทำความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือข้อแตกต่างของกรมธรรม์แต่ละประเภทอยู่เสมอ					
9	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับข้อมูลทางการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตเพิ่มเติมอยู่เสมอ					
10	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และนโยบายการขายของคู่แข่งให้มากกว่าที่เป็นอยู่เดิม					
11	ท่านได้รับคำชมจากหัวหน้าว่ารับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญต่างๆของธุรกิจประกันชีวิตเป็นอย่างดี					
12	ท่านได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าอยู่เสมอว่ามีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและสามารถนำเสนอกรมธรรม์ที่เหมาะสมกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
13	ท่านได้รับคำชมจากหัวหน้าอยู่เสมอว่าสามารถแสดงออกในฐานะการเป็นตัวแทนประกันชีวิตได้อย่างเหมาะสม					
14	ท่านได้รับการชื่นชมอยู่เสมอว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการพูดที่ดี					
15	หัวหน้าให้การยอมรับว่าท่านสามารถรับรู้และอ่านใจลูกค้าจากท่าทางการแสดงออกได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น					
16	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามควบคุมอารมณ์ตนเองให้ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม					
17	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามปรับปรุงตนเองในด้านการชักจูงและโน้มน้าวใจลูกค้าให้ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม					
18	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามสร้างให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในกรมธรรม์ของบริษัทให้มากขึ้นกว่าเดิม					
19	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามปรับปรุงการนำเสนอการขายให้ดีขึ้นกว่าเดิม					
20	หัวหน้าขอให้ท่านปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ					
21	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามเรียนรู้เพิ่มเติมในการระบุลูกค้าที่คาดหวัง					
22	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามปิดการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม					
23	หัวหน้าชมเชยท่านว่าเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติของแต่ละกรมธรรม์เป็นอย่างดี					
24	ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้าว่ามีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการเคลมประกันเป็นอย่างดี					
25	ท่านได้รับการยกย่องจากหัวหน้าว่ามีความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะหรือข้อแตกต่างของกรมธรรม์แต่ละประเภทเป็นอย่างดี					
26	ท่านได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าเสมอว่าเป็นผู้มีข้อมูลทางการตลาดของธุรกิจประกันชีวิตเป็นอย่างดี					
27	ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้าว่ามีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และนโยบายการขายของบริษัทคู่แข่งเป็นอย่างดี					
28	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามอัปเดตข่าวสารและกิจกรรมต่างๆที่สำคัญของธุรกิจประกันชีวิตให้มากขึ้นกว่าเดิม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
29	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและปรับปรุงเพื่อนำเสนอกรรมวิธีให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้					
30	หัวหน้าขอให้ท่านปรับปรุงตัวในการแสดงออกในฐานะที่เป็นตัวแทนประกันชีวิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม					
31	หัวหน้าขอให้ท่านปรับปรุงการพูดโดยทั่วไปให้ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม					
32	หัวหน้าขอให้ท่านพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับท่าทางการแสดงออกของลูกค้าเพื่อให้สามารถประเมินความต้องการของลูกค้าได้					
33	ท่านได้รับคำชมจากหัวหน้าเสมอว่าสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี					
34	ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้าว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อลูกค้า สามารถชักจูงและโน้มน้าวใจลูกค้าได้					
35	ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้าว่าสามารถสร้างให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในตัวกรรมวิธีของบริษัทได้อย่างรวดเร็ว					
36	ท่านได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำเสนอการขายได้เป็นอย่างดี					
37	ในการให้บริการลูกค้าแต่ละครั้ง หัวหน้ามักจะชื่นชมท่านเสมอว่าสามารถสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าได้					
38	ท่านได้รับคำชมจากหัวหน้าเสมอว่าสามารถระบุลูกค้าที่คาดหวังได้อย่างแม่นยำ					
39	ท่านได้รับการชื่นชมว่าสามารถปิดการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
40	หัวหน้าแนะนำให้ท่านเพิ่มเพิ่มยอดขายให้มากกว่าเดิม					
41	ถึงแม้ว่าท่านจะสามารถเพิ่มยอดขายในเขตการขายที่รับผิดชอบได้ แต่หัวหน้ายังขอให้ท่านเพิ่มยอดขายให้มากกว่าเดิม					
42	เนื่องจากท่านขายกรรมวิธีตัวใหม่ได้เร็ว หัวหน้าจึงขอให้ท่านเพิ่มยอดขายกรรมวิธีตัวใหม่ให้มากกว่าเดิม					
43	หัวหน้าขอให้ท่านเพิ่มยอดขายให้มากกว่าที่เป็นอยู่เดิม					
44	หัวหน้ามักจะขอให้ท่านพยายามเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกรรมวิธีใหม่ๆ ของทางบริษัทอยู่เสมอ					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นามสกุล

นางสาวรุ่งอรุณ สมัญญา

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2552

ประสบการณ์ในการทำงาน

อาชีพธุรกิจส่วนตัว