

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง ความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานรับจ้างเหมาบริการ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับงานบริการ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพงานบริการ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับงานบริการ

วัตถุที่เป็นตัวนำมาซื้อขายในวงการธุรกิจ มี 2 ชนิด คือ สินค้า (goods) กับบริการ (services) เป็นการยากที่จะบอกว่าอะไรเป็นสินค้าหรืออะไรเป็นบริการอย่างแท้จริง ขึ้นอยู่กับว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ (benefit) มาจากสินค้าหรือมาจากบริการ ถ้ามาจากสินค้าเพียงอย่างเดียวโดยปราศจากมูลค่า (value) ทางด้านบริการ ก็จัดว่าเป็นสินค้า แต่ถ้าผลประโยชน์มาจากบริการไม่มีส่วนประกอบของสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง ก็จะจัดว่าเป็นบริการ (services)

ประเภทของบริการ (classification of services) ที่ใช้อยู่มีหลายลักษณะ เช่น ใช้ลักษณะตรงกันข้ามในด้านระดับการติดต่อ เป็นบริการที่มีการติดต่อกันมาก (high contact) กับบริการที่มีการติดต่อน้อย (low contact) ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ หรือแบ่งประเภทของบริการตามสิ่งที่เป็นตัวสร้างบริการและส่งมอบบริการ โดยแบ่งเป็นบริการโดยใช้เครื่องมือเป็นหลักในการสร้างบริการ (equipment base) และใช้แรงงานคนเป็นหลัก (collective) กับบริการเป็นรายบุคคล (individual) เป็นต้น

ยูกาวารุณ วรณวณิช (2548, หน้า 13) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่เหมือนกันของบริการไม่ว่าเป็นประเภทใด ดังนี้

1. จับต้องไม่ได้ (intangible) บริการเป็นผลการปฏิบัติงาน (performance) มากกว่าเป็นวัตถุ (objects) ไม่สามารถสัมผัสหรือเห็นได้เหมือนสินค้า แต่อาศัยประสบการณ์ที่เคยได้รับบริการมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจใช้บริการ

2. ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ (inseparability) บริการแยกไม่ได้ระหว่างการผลิตและการบริโภค สินค้าจะเริ่มต้นจากการผลิตนำไปสู่การขายและการบริโภคในที่สุด ในขณะที่บริการเริ่มต้นที่การขาย

3. มีความแตกต่างกัน (heterogeneity) มีศักยภาพที่จะแปรเปลี่ยนในการปฏิบัติได้ และปัญหาของการขาดความสม่ำเสมอเกี่ยวกับคุณภาพซึ่งไม่สามารถกำจัดทิ้งได้สำหรับงานบริการไม่เหมือนสินค้าที่สามารถกำจัดได้

4. ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (perishability) บริการไม่สามารถเก็บไว้ได้จึงมีกำลังการผลิตที่ไม่ได้ใช้ในบางเวลา และบริการไม่มีสินค้าคงคลัง

ปกติตามทฤษฎีแล้วผู้บริหารธุรกิจบริการจะไม่สนใจว่าเมื่อไรที่ผู้บริโภคจะบริโภคบริการ แต่บ่อยครั้งลูกค้ามีแนวโน้มที่จะมาใช้บริการในเวลาเดียวกัน เรียกเวลานั้นว่า เวลาอดนิยมน (peak time) ซึ่งก่อให้เกิดความต้องการใช้บริการมาก ซึ่งเป็นผลเสียมากกว่าผลดี เพราะธุรกิจจะต้องจัดเจ้าหน้าที่บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม และอาจจะเกิดบริการที่ไม่น่าประทับใจแก่ลูกค้าได้ เนื่องจากมีผู้รับบริการจำนวนมาก อาจถูกรอเรียนในเรื่องความล่าช้าได้

ปัญหาประการหนึ่งของธุรกิจบริการ คือ ปัญหาด้านคุณภาพบริการและแนวทางการสร้างคุณภาพบริการ ซึ่งถ้าให้บริการผิดพลาดแล้วก็ไม่สามารถแก้ไขได้ ดังนั้นการป้องกันไม่ให้บริการผิดพลาดเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนบริการจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุด และจำเป็นต้องเข้าใจทุกฝ่ายขององค์กรด้วย

ยูพาวรรณ วรรณวณิชย์ (2548, หน้า 38) ได้กล่าวว่า คุณภาพของบริการขณะให้บริการขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ปัจจัย คือ

1. ทฤษฎีบทบาท (role theory)
2. ทฤษฎีบทการแสดง (script theory)
3. สภาพแวดล้อมการบริการ (service environment)
4. พนักงานบริการ (service personnel)
5. ส่วนสนับสนุนการบริการ (support service)

ทฤษฎีบทบาท กล่าวถึงการซื้อบริการ ซื้อและผู้ขายบริการจะต้องแสดงบทบาทบางอย่างตามกระบวนการเดียวกัน ดังนั้นคุณภาพของบริการขณะรับบริการและการประเมินความพึงพอใจในบริการนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของการปฏิบัติต่อกันกับพนักงานผู้ให้บริการกับลูกค้า

ผู้รับบริการ ทั้งลูกค้าและพนักงานผู้ให้บริการต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะพนักงานผู้ให้บริการต้องเข้าใจอย่างถูกต้องถึงบทบาทที่องค์กรบริการได้มอบหมายให้ปฏิบัติ

ทฤษฎีบทการแสดง เป็นทฤษฎีอธิบายถึงบทบาทการแสดงที่คาดหวังไว้ที่พนักงานผู้ให้บริการและลูกค้าต้องปฏิบัติ เกิดจากการเรียนรู้ลำดับขั้นตอนของพฤติกรรมเมื่อเข้ารับบริการ หรือจากการบอกเล่าของคนอื่น การใช้บริการครั้งแรกที่ไม่เคยใช้มาก่อน หรือใช้บริการที่สถานที่ใหม่ ๆ ลูกค้าจะเกิดความไม่แน่ใจว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างไร ควรทำอะไรก่อนหลัง ส่วนใหญ่มักสังเกตลูกค้ารายอื่น ๆ แล้วเลียนแบบหรือปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการเรียนรู้บทบาทการแสดงที่ถูกต้องวิธีหนึ่ง ดังนั้นเมื่อองค์กรเข้าใจบทบาทการแสดงที่คาดหวังให้ลูกค้าปฏิบัติแล้วก็นำมาเขียนเป็นผังงานหรือตารางปฏิบัติงานขององค์กร (flowchart) ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานรวมทั้งการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานด้วย

สภาพแวดล้อมการบริการ เป็นสภาพแวดล้อมในขณะที่ให้บริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องมองเห็นได้ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งลูกค้าคนอื่น ๆ ที่รับบริการอยู่ในขณะนั้นด้วย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้าขณะรับบริการ รวมทั้งคุณภาพบริการที่ได้รับด้วย

พนักงานบริการ ขณะรับบริการพนักงานบริการและลูกค้า มีการปฏิสัมพันธ์กัน ประสิทธิภาพของพนักงานบริการจึงมีความสำคัญมาก ลูกค้าคาดหวังที่จะให้พนักงานบริการปฏิบัติงานบริการตามบทบาทและบทบาทการแสดงที่องค์กรได้กำหนดไว้ ถ้าพนักงานบริการไม่สามารถปฏิบัติตามบทบาทและบทบาทการแสดงได้แล้ว ก็จะมีผลกระทบต่อคุณภาพของบริการและความพึงพอใจของลูกค้าด้วย ดังนั้นฝ่ายองค์กรจึงต้องจ้างพนักงานบริการที่มีคุณสมบัติเหนืออำนาจงานบริการนั้น ๆ

ส่วนสนับสนุนการบริการ หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ กิจกรรมที่พนักงานบริการจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ในงานบริการต้องอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้กระทบต่อคุณภาพงานให้บริการ

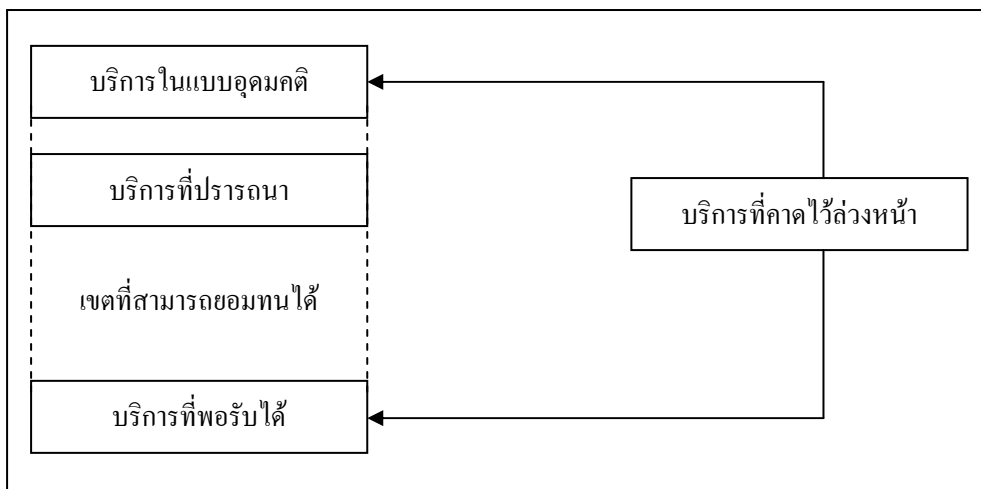
### **การประเมินคุณภาพการบริการ (evaluation of service quality)**

การประเมินคุณภาพการบริการเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างได้รับบริการแล้ว จะทำการประเมินคุณภาพการบริการที่ได้รับเป็น 2 ด้าน คือ (ยุพาวรรณ วรณวาณิชย์, 2548, หน้า 43) การประเมินคุณภาพด้านหน้าที่ (functional quality) กับ การประเมินคุณภาพด้านเทคนิค (technical quality) โดยการเปรียบเทียบระหว่างบริการที่ได้รับกับบริการที่ลูกค้าคาดหวัง ถ้าบริการที่ได้รับเป็นไปตามที่คาดหวังหรือดีกว่าที่คาดหวังไว้ ลูกค้าก็จะรู้สึกว่าได้รับบริการที่มีคุณภาพ แต่ถ้าบริการที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ลูกค้าจะรู้สึกว่าคุณภาพของการบริการไม่ดี

### ระดับความคาดหวังในบริการของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง

ความคาดหวังในบริการของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างก่อนรับบริการ มี 4 ระดับ คือ (ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์, 2548, หน้า 48)

1. ระดับบริการในอุดมคติ (ideal service level)
2. ระดับบริการที่ปรารถนา (desired service level)
3. ระดับบริการที่พอรับได้ (adequate service level)
4. ระดับบริการที่คาดไว้ล่วงหน้า (predicted service level)



ภาพที่ 2.1 ระดับความคาดหวังในบริการของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง

ที่มา : ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์, 2548, หน้า 49

ระดับบริการในอุดมคติเป็นระดับบริการที่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างมีความต้องการอย่างมุ่งมาดปรารถนา (wished) ที่จะได้รับจากการให้บริการของพนักงานบริการ ซึ่งในทางปฏิบัติจริงแล้วไม่สามารถให้บริการระดับนี้ได้เป็นบริการที่ดีที่สุดที่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างใฝ่ฝันอยากได้รับบริการนั้น

ระดับบริการที่ปรารถนา เป็นความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างที่จะได้รับบริการต่ำกว่าระดับอุดมคติ แต่เป็นบริการที่ได้รับที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ เช่น รถยนต์เครื่องยนต์ดีขณะเดินทาง ความต้องการของเจ้าของรถในขณะนั้นคือปรารถนาบริการซ่อมเครื่องยนต์ให้พอรถวิ่งไปหาอยู่ประจำของตนได้ก็พึงพอใจแล้ว เป็นต้น

ระดับบริการที่พอรับได้ เป็นระดับบริการที่ต่ำที่สุดที่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างจะยอมรับหรือยอมรับได้ โดยมีระดับความพอใจค่อนข้างน้อยพื้นที่ส่วนนี้เรียกว่า เขตที่สามารถยอมรับได้ (zone

of tolerance) งานบริการที่อยู่ในเขตนี้ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างจะยอมรับได้ แต่ถ้าให้บริการต่ำกว่าเขตนี้ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างจะไม่สามารถยอมรับได้

ระดับบริการที่คาดไว้ล่วงหน้า เป็นบริการที่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างหวังว่าจะได้รับจากพนักงานบริการ ระดับบริการที่คาดไว้ล่วงหน้าจะมีช่วงอยู่ตั้งแต่ระดับบริการในอุดมคติจนถึงระดับบริการที่พอรับได้

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพงานบริการ

ยูพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548, หน้า 178) กล่าวว่า คุณภาพของบริการอาจจะเริ่มจากการมองความแตกต่างของการวัดคุณภาพของงานบริการกับการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นด้วยว่า ความพอใจของลูกค้าเป็นเพียงช่วงสั้น ๆ แต่คุณภาพงานบริการนั้นเป็นทัศนคติที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะยาว

ความพึงพอใจของลูกค้ากับเรื่องคุณภาพงานบริการนั้นมีความสัมพันธ์กัน บางคนเชื่อว่าความพอใจของลูกค้านำไปสู่การรับรู้ถึงคุณภาพงานบริการ แต่บางคนก็เชื่อว่าคุณภาพงานบริการนำไปสู่ความพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามอาจกล่าวโดยสรุปว่าความพอใจของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างจะช่วยให้รู้คุณภาพของงานบริการได้มีเหตุผลสนับสนุน คือ

1. การรับรู้คุณภาพงานบริการขึ้นอยู่กับความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง
2. ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างจะทำการทบทวนคุณภาพงานบริการอยู่เสมอ ๆ
3. การทบทวนการรับรู้คุณภาพงานบริการของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างอยู่เสมอ ๆ นั้นจะนำไปสู่การตัดสินใจใช้บริการในครั้งต่อไป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า คุณภาพบริการเกิดจากประสบการณ์ที่ผ่านการประเมินผลมาแล้วจากอดีต และจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าความพึงพอใจ คุณภาพของงานบริการถูกมองว่าเป็นคุณลักษณะ (specification) สำคัญของงานบริการที่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างใช้พิจารณาในกระบวนการเลือก (choice process) ใช้บริการ

การส่งมอบบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างได้อย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างประเมินคุณภาพงานบริการว่า มีคุณภาพสูง ดังนั้นการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมุ่งเป้าหมายที่ตัวงาน ต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างอย่างละเอียดเพราะเป็นข้อจำกัดของพนักงานบริการที่จะต้องปฏิบัติงาน

### คุณลักษณะที่แสดงถึงคุณภาพงานบริการ

ฝ่ายบริหารพนักงานบริการเมื่อได้รับความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง ได้ถูกต้อง และนำมากำหนดเป็นคุณลักษณะของงานบริการได้ถูกต้องแล้ว ก็ยังมีปัจจัยที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานบริการอีก 2 ประการ คือ ความเต็มใจของพนักงาน (willingness) และความสามารถของพนักงานที่จะให้บริการได้ตรงตามคุณลักษณะที่กำหนดได้หรือไม่

ความเต็มใจของพนักงานในการให้บริการมีความผันแปรอย่างมากขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน หรือแม้พนักงานบริการคนเดียวกันก็ยังผันแปรได้ตลอดเวลาอีกส่วนหนึ่ง พนักงานบริการจำนวนมากเริ่มต้นทำงานในขณะที่มีศักยภาพในการทำงานจำกัด ทำให้ความเต็มใจของพวกเขาลดลงตลอดเวลา เพราะความคับข้องใจหรือความไม่พอใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual difference) ของพนักงานบริการที่ทำให้การปฏิบัติงานบริการยากที่จะสม่ำเสมอได้

การที่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างเข้ารับบริการแล้วเกิดความพอใจ เกิดจากการที่พนักงานได้ปฏิบัติงานและการออกแบบระบบบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างได้มากกว่าหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างนั่นเอง ดังนั้นถ้าเมื่อใดที่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างมีการเพิ่มความคาดหวังให้มากขึ้น ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง

นอกจากความเต็มใจของพนักงานบริการที่จะปฏิบัติงานบริการตามคุณลักษณะที่กำหนดแล้ว พนักงานบริการยังต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานบริการตามคุณลักษณะนั้นด้วย พนักงานอาจถูกจ้างมาโดยที่พวกเขาไม่มีลักษณะที่เหมาะสมกับงานบริการนั้น หรือไม่ได้รับการอบรมที่เพียงพอ ก็จะทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานบริการมีความเต็มใจน้อยที่จะพยายามรักษาบทบาทของตนเอง

### การวัดคุณภาพงานบริการ (measuring service quality)

ยูทาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548, หน้า 187) ได้กล่าวว่า การวัดคุณภาพงานบริการจะเน้นเกี่ยวกับโปรแกรมการวิจัยระบบเริ่มต้นที่ผู้บริโภค เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ (focus groups) ทำให้ทราบถึงคุณภาพงานบริการ สรุปได้เป็น 5 ด้าน คือ

1. ความมีตัวตนจับต้องได้ (tangible)
2. ความน่าเชื่อถือ (reliability)
3. ความรับผิดชอบ (responsiveness)
4. ความมั่นใจ (assurance)
5. การเอาใจเขาใส่ใจเรา (empathy)

เนื่องจากบริการเป็นสิ่งที่ไม่มีลักษณะทางกายภาพให้จับต้องได้ ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างจึงใช้สถานะแวดล้อมทางกายภาพที่มีตัวตนและอยู่รอบ ๆ บริการเป็นตัววัดคุณภาพบริการแทน ลักษณะความมีตัวตนจับต้องได้ ดังนั้นจึงเน้น 2 ส่วนเน้นของความมีตัวตนจับต้องได้ คือ

1. เน้นที่อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกทางวัตถุ
2. เน้นที่ตัวพนักงานและวัสดุในการติดต่อสื่อสาร

ความน่าเชื่อถือ ความน่าเชื่อถือจะสะท้อนมาจากความสม่ำเสมอและความสามารถในการปฏิบัติงานบริการของพนักงาน พนักงานบริการสามารถรักษาระดับการให้บริการได้ตลอดเวลาหรือไม่ คุณภาพมีการแปรเปลี่ยนไปตามการให้บริการแต่ละครั้งหรือไม่ พนักงานบริการให้บริการตามที่สัญญาไว้หรือไม่ การเรียกเก็บค่าบริการมีความถูกต้องหรือไม่ มีอะไรสร้างความขุ่นข้องใจให้ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างบ้าง นอกจากพนักงานผู้ให้บริการ ส่วนใหญ่แล้วลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างพร้อมที่จะจ่ายเงินถ้าพนักงานบริการสามารถแสดงออกให้เขาเห็นว่า เขาจะได้รับบริการตามที่ได้สัญญาไว้

ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบเป็นผลมาจากการปฏิบัติตามคุณลักษณะที่กำหนดจะให้บริการ การวัดคุณภาพงานบริการด้านความรับผิดชอบจะเกี่ยวข้องกับความเต็มใจหรือความพร้อมของพนักงานที่จะให้บริการ ถ้าพนักงานละเลยความต้องการของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง ลักษณะเช่นนี้เป็นตัวอย่างที่เรียกได้ว่า ไม่รับผิดชอบ

ความมั่นใจ เป็นภาพรวมของความสามารถ (competence) ของบริษัทบริการ มารยาทของพนักงาน (courtesy) และความปลอดภัย (security) เมื่อรับบริการ ความสามารถของพนักงานบริการจะเกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะในงานบริการ เพื่อนำความเชื่อใจและความมั่นใจมาสู่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง สำหรับมารยาทจะดูได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อลูกค้าว่าเป็นอย่างไร พนักงานที่มีมารยาทจะมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความสุภาพ มีความเป็นมิตร มีความหวังดี สนใจที่จะดูแลทรัพย์สินของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง ส่วนความปลอดภัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในการประเมินคุณภาพงานบริการด้านความแน่นอนความปลอดภัยเป็นความรู้สึกของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง ที่รู้สึกว่าเขาจะไม่พบกับอันตราย ความเสี่ยงภัย และความกังวลใด ๆ เมื่อมารับบริการ

การเอาใจเขาใส่ใจเรา เป็นลักษณะของพนักงานบริการที่ต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง และให้บริการตรงกับความต้องการเหล่านั้นแก่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง โดยคิดว่าถ้าเราเป็นผู้รับบริการนั้นเราจะมีความรู้สึกอย่างไร ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างก็จะมีความรู้สึกเช่นเดียวกัน

**การสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพของบริษัทรับจ้างเหมาบริการ (creating a quality culture)**

บริษัทรับจ้างเหมาบริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพบริการให้อยู่ในจิตสำนึกตระหนักแก่ผู้บริหาร และพนักงานรับจ้างเหมาบริการทุกคน ทุกระดับที่จะต้องมุ่งมั่นในการเสนอ

งานบริการที่มีคุณภาพ มีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่ทุกคนยอมรับ

บริษัทรับจ้างเหมาบริการจะต้องปรับปรุงระบบภายในของบริษัทให้อีกฝ่ายอำนวยความสะดวก สร้างวัฒนธรรมของกิจการ ได้แก่

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปรับปรุงบริการ
2. ยกเลิกการตรวจสอบ (inspection) แต่หันมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการสร้างบริการ ที่มีคุณภาพ
3. ปรับปรุงระบบการให้บริการอย่างสม่ำเสมอตลอดไป
4. เน้นการฝึกอบรมพนักงานรับจ้างเหมาบริการ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน
5. สร้างความพอใจในบทบาทของพนักงานต่องานที่ต้องทำ
6. ใช้ป้ายประกาศเตือนพนักงานถึงงานที่ต้องปฏิบัติ
7. สนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาตนเอง
8. ยอมรับหลักการใหม่ ๆ เกี่ยวกับระบบและกระบวนการบริการ
9. ฝึกให้พนักงานบริการทุกคนสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ มีวินัยด้วยตนเอง (self discipline)

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนงานของพนักงาน

ความคิดที่บุคคลคนหนึ่ง ๆ ที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานนั้น สามารถเกิดขึ้นได้เสมอเพื่อไปหางานทำใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับตน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ บรรยากาศการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น จึงทำให้ความตั้งใจปฏิบัติงานใน องค์กรเดิมหย่อนคุณภาพลง และยังส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น ทำให้เกิดต้นทุน เพิ่มขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อมาทดแทน การฝึกอบรม การที่พนักงานใหม่ขาด ทักษะความชำนาญ ส่งผลกระทบต่อผลิตและบริการที่ลดลง และคุณภาพการผลิตและบริการก็ ลดลงเมื่อมีการเปลี่ยนพนักงานบริการบ่อย ๆ เนื่องจากพนักงานใหม่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ซึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อ การส่งมอบบริการให้ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างอีกด้วย ด้วยสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องรับทราบถึงข้อมูลความต้องการของพนักงานบริการ เพื่อพิจารณา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการเปลี่ยนงาน และหาทางแก้ไข ป้องกัน เพื่อพยายามรักษา พนักงานบริการที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป



## ความหมายของการเปลี่ยนงาน และความตั้งใจในการเปลี่ยนงาน

Porter (1965, อ้างถึงใน เอกภูมิ เรียนลึก, 2543, หน้า 46) ได้จำแนกประเภทของการเปลี่ยนงานออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนงานที่เกิดจากความต้องการของบุคคล (voluntary individual-initiated turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม เนื่องจากความต้องการของบุคคลเอง โดยไม่ได้รับการบังคับจากใคร

2. การเปลี่ยนงานที่ไม่ได้เกิดจากความต้องการของบุคคล (involuntary individual-initiated turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม เนื่องจากแรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น การย้ายงานตามคู่สมรส ถึงแม้บุคคลยังต้องการทำงานกับองค์กรและองค์กรเองก็ยังคงต้องการให้ทำงานอยู่ก็ตาม

3. การเปลี่ยนงานที่เกิดจากความต้องการขององค์กร (voluntary organization-initiated turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลนั้นสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของตัวบุคคลเอง

4. การเปลี่ยนงานที่ไม่ได้เกิดจากความต้องการขององค์กร (involuntary organization-initiated turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลนั้นสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง จึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

Price (2000, p.p. 600-624) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานอย่างสมัครใจ การที่เราสามารถอธิบายพฤติกรรมในการเปลี่ยนงานของพนักงาน จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงเงื่อนไขและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายวางแผนก็จะสามารถที่หามาตรการในการลดความสูญเสีย ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานเปลี่ยนงาน และยังทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรมากขึ้น ตัวแปรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงงานของพนักงานแบ่งออกได้ดังนี้

1. ตัวแปรภายนอก (exogenous variables) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยทางโครงสร้าง ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (environmental variables) ได้แก่ โอกาสในการเลือกงานว่ามีมากน้อยเพียงใด ยิ่งโอกาสในทางเลือกมีเพิ่มมากขึ้น อัตราการเปลี่ยนงานก็จะเพิ่มสูงขึ้นด้วย และการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อครอบครัวของพนักงาน เช่น การจัดให้มีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นสำหรับผู้มีครรภ์ ซึ่งถ้าองค์กรใส่ใจในส่วนนี้ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานน้อย

1.2 ปัจจัยส่วนบุคคล (individual variables) ได้แก่ การฝึกอบรมทั่วไป (general training) เพราะการฝึกอบรมจะทำให้เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในงานเป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ ความเกี่ยวพันในงาน (job involvement) คือ ความตั้งใจและอุทิศตนในหน้าที่ ซึ่งมีผลมาจากแรงจูงใจ เช่น ผลตอบแทน ความก้าวหน้า และทัศนคติเชิงบวกและเชิงลบในงาน (positive/negative affectivity) เป็นผลจากอารมณ์ ความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ การมองโลกในแง่ดีหรือไม่ดี

1.3 ปัจจัยทางโครงสร้าง (structural variables) ประกอบด้วย

1.3.1 ความเป็นอิสระ (autonomy) คือ การที่พนักงานมีอำนาจที่จะกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำได้อย่างอิสระ สร้างความพึงพอใจ และลดการเปลี่ยนงาน

1.3.2 ความยุติธรรม (justice) เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการลงโทษที่สัมพันธ์กับความสามารถ เช่น เมื่อทำงานดี มีความสามารถก็สมควรได้รับรางวัล อยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียม

1.3.3 ความเครียดในงาน (stress) เกิดจากความยากในหน้าที่ที่จะต้องทำให้สำเร็จ ความเครียดแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ เครียดเนื่องจากทรัพยากรไม่พอเพียง ความไม่ชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความขัดแย้งในหน้าที่และปริมาณงานที่มากเกินไป

1.3.4 การจ่ายผลตอบแทน (pay) ได้แก่ เงินและผลตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งพนักงานได้กระทำให้กับองค์กร

1.3.5 โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (promotional chance) มีโอกาสที่จะได้เปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานที่ดีขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมถึงได้ผลตอบแทนที่มากขึ้นด้วย

1.3.6 ความจำเจในงาน (routinization) การสร้างความแปลกใหม่ในงาน จะสร้างสีสันและความกระตือรือร้นในการทำงานได้

1.3.7 การสนับสนุนทางสังคม (social support) คือ การให้ความช่วยเหลือด้านปัญหาเกี่ยวกับงาน แบ่งได้เป็น การสนับสนุนของหัวหน้างาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและจากญาติพี่น้อง

2. ตัวแปรภายใน (endogenous variables) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมในการหางาน และความตั้งใจในการอยู่ทำงานต่อในองค์กร

2.1 ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) คือ การที่พนักงานรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความผูกพันต่อองค์กร

2.2 ความผูกพันต่อองค์กร (organization commitment) จะมุ่งเน้นที่ความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

2.3 พฤติกรรมในการหางาน (search behavior) คือ การที่บุคคลรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันสืบเนื่องมาจากหลาย ๆ สาเหตุ จึงจำเป็นต้องหางานอื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้

2.4 ความตั้งใจที่จะอยู่ทำงานต่อไปในองค์กร (intention to stay) คือ การที่พนักงานวางแผนที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องกับองค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่ ซึ่งจะมีผลควบคู่ไปกับพฤติกรรมในการหางาน ถ้าพฤติกรรมในการหางานมีเพิ่มขึ้น ความตั้งใจและคุณภาพในการทำงานต่อไปในองค์กรก็จะมีลดลง

ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการทำงาน ความตั้งใจทำงานลดลง ความรับผิดชอบน้อยลง ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความตั้งใจเปลี่ยนงาน อันเกิดขึ้นเนื่องมีปัจจัยต่อไปนี้

(1) ปัจจัยภายนอก (external factors) ได้แก่ ปัจจัยทางด้านตลาดแรงงาน ซึ่งมีผลมาจากสภาพเศรษฐกิจ ยังมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการลงทุนความต้องการบุคลากรก็เพิ่มสูงขึ้น เป็นผลให้เกิดการจ้างงานและมีทางเลือกในงานสำหรับพนักงานเพิ่มมากขึ้น

(2) ปัจจัยภายในองค์กร (institutional factors) ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทนในการทำงาน ทักษะความชำนาญ การบังคับบัญชา เป็นต้น พนักงานจะตอบสนองต่อปัจจัยที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจที่จะทำงานต่อไปหรือออกไปจากองค์กร

(3) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (employee personal characteristics) ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด การที่มีความสามารถพิเศษ ประสบการณ์ เพศ อายุ เป็นต้น ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลได้รับการศึกษาและวิจัยมาก เพราะเป็นปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมในการเปลี่ยนงานของบุคคล

(4) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (employee reaction to job) ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความเกี่ยวพันในงาน และความคาดหวังในงาน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งผลจากปัจจัยด้านอื่น ๆ จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในการทำงาน

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในเรื่องของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (efficiency) คือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี ก็ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงและถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำ

### ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สุริจिता แก้วกาหลง (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง สัดส่วนของต้นทุนต่อกำไรที่ใช้ไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง ประสิทธิภาพ คือ การวัดจำนวนทรัพยากร เช่น วัตถุดิบ เงิน และพนักงานที่ใช้ไปในการผลิตหรือการบรรลุสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ลดาวัลย์ บัวเอี่ยม (2545, หน้า 19) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาค่าใช้จ่าย (cost) ที่องค์กรใช้ไปในการประกอบการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์กรที่ใช้ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าที่สุด และสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้มากที่สุด และพิจารณาในส่วนของอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) และปัจจัยนำออก (output) องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง คือ องค์กรที่สามารถผลิตปัจจัยนำออกได้มากที่สุด จากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ น้อยที่สุด

กนกวรรณ ชนาเลิศสมบูรณ์ (2546, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรมความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานที่บุคคลนั้นได้ใช้ความพยายามที่กระทำในสิ่งที่ดีที่สุด ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

Abraham Zaleznick and other (1958, p. 40 อ้างถึงใน ประสาน กระแสสินธุ์, 2543, หน้า 23) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (external and internal need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อม หมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

- (1) รายได้หรือค่าตอบแทน
- (2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- (3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- (4) ตำแหน่งหน้าที่และความต้องการภายใน
- (5) ความต้องการเข้าหมู่คณะ
- (6) ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
- (7) ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

สรุป ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การที่องค์กรประสบผลสำเร็จสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยมีการประเมินจากปัจจัยนำเข้าหรือจำนวนของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถผลิตสินค้าและบริการได้มากที่สุดตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและมีแนวคิดสรุปได้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 5) กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ

(1) กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

(2) โครงสร้าง (structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงาน

(3) ระบบ (system) ระบบขององค์กรที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

(4) แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(5) บุคลากร (staff) จำนวนและประเภทของบุคลากรในองค์กร

(6) ความสามารถ (skill) ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

(7) ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 30) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ แฮริง อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวถึงกันมาก มีหลัก 12 ประการ ดังนี้

(1) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง

(2) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน

(3) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง

(4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน

(5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

(6) การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียนไว้เป็น

หลักฐาน

(7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

(8) งานสำเร็จทันเวลา

(9) ผลงานได้มาตรฐาน

(10) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้

(11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้ให้บำเหน็จรางวัลงานที่ดี

(12) ให้นำเนื้จรงวัลแก่งานที่ค้

สำหรับองค์ประกอบของประสัทธิภาพในกรทำงานมี 4 ประการ ค้

(1) คุณภาพของงาน (quality) จะต้องมีคุณภาพสูง ค้ ผู้ผลัตและผู้ซ้ ด้ประโยชน์ค้มูลค่าและความพึงพอใจ

(2) ปริมาณงาน (quantity) ของงานที่เก้ดจ้ขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหว้งของหน่วยงาน

(3) เวลา (time) ค้ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงาน และทันสมัย์

(4) ค่าใช้จ่าย (costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ ค้ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสัทธิภาพการปฏิบัติงาน**

สมยศ นาวิกการ (2529, หน้า 16) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสัทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 3 ประการ ค้

(1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

(1.1) ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

(1.2) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน

(1.3) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

(2) ปัจจัยทางกายภาพ ประกอบด้วย

(2.1) โครงสร้างและการบริหารงานขององค์การ

(2.2) รายได้ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุน

(2.3) สภาพแวดล้อมขององค์การ

(2.4) ระเบียบปฏิบัติขององค์การ

(2.5) การเพิ่มพูนความรู้หรือการฝึกอบรม

(3) ปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา ประกอบด้วย

(3.1) ความต้องการเข้าห้บุคคละ ต้องการความเป็นเพื่อน ความรักใคร่

(3.2) ความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การ

(3.3) ความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

(3.4) ความต้องการมีศักดิ์ศรี ชื่อเสียงและความก้าวหน้า

(3.5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ด้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาที่ดี

(3.6) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกชา ยืนยงวัฒน์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานผู้รับเหมาชั้นต้นที่ปฏิบัติงานในสายการผลิตอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ กรณีศึกษา บริษัทผลิตภัณฑ์วิศวกรรมไทย จำกัด

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานรับเหมาชั้นต้นจะมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลางถึงสูง โดยมีความพึงพอใจในเรื่องการควบคุมและความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ขณะที่พนักงานรับเหมาให้ความสำคัญกับปัจจัย เรื่องความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงานมากที่สุด และพบว่าอายุของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ แต่ขนาดความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ พนักงานที่สมรสมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่เป็น โสด พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมาก่อน มีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์

ไพโรจน์ วงศ์สกุลชื่น (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจในการเปลี่ยนงานของพนักงานจากบริษัทรับจ้างเหมาทำงาน กรณีศึกษา บริษัท เอบีซี (ประเทศไทย) จำกัด การศึกษาเรื่องนี้มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลของแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงการเปลี่ยนงานของพนักงานรับจ้างเหมาทำงาน เนื่องจากในโรงงานอุตสาหกรรมมีความต้องการใช้แรงงานจากองค์กรภายนอก และมีสัดส่วนของพนักงานจากบริษัทรับจ้างเหมาทำงานเพิ่มมากขึ้นในองค์กร โดยทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนงาน รวมถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจในการเปลี่ยนงานของพนักงานจากบริษัทรับจ้างเหมาทำงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารและปรับปรุงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานจากบริษัทรับจ้างเหมาทำงาน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานและระดับความตั้งใจในการเปลี่ยนงาน โดยรวม ในระดับปานกลาง โดยที่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและความมั่นคงในงานจะมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปัจจัยอื่น ๆ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อระดับแรงจูงใจการทำงานที่แตกต่าง จะมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความตั้งใจในการเปลี่ยนงานที่แตกต่างกัน โดยระดับความตั้งใจในการเปลี่ยนงานจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง

เบญจวรรณ ชาญณรงค์ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท ฝ้ายใจ จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระดับสูง คือ ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงาน จะมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

อินทัช ประกอบวณิชกุล (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้ระดับความพึงพอใจแตกต่างกันและมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร โดยปัจจัยสำคัญ 3 ลำดับแรก ที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้ ปัจจัยสวัสดิการ และปัจจัยด้านความก้าวหน้าตามลำดับ ปัจจัยทั้งสามดังกล่าวสามารถใช้เป็นตัวแปรร่วมกันในการพยากรณ์ความตั้งใจในการลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 35.10

วิรุฬ โสภณพรรักษา (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร กรณีศึกษาเฉพาะ บริษัท นวโลหะอุตสาหกรรม จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้ระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน โดยความพึงพอใจในงานมีผลสำคัญต่อความตั้งใจที่จะลาออกและมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำ ก็จะทำให้มีความตั้งใจในการลาออกสูง อย่างไรก็ตามตัวแปรด้านความพึงพอใจที่ศึกษาสามารถทำนายแนวโน้มการลาออกได้ประมาณร้อยละ 65 จึงยังมีตัวแปรด้านอื่น ๆ อีกที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออก เช่น พันธะสัญญาที่มีต่อองค์กร ความมุ่งหวังต่อองค์กรในระยะยาว ความเครียด และความยุติธรรม