



Quality of Work Life and Motivation in High-Performance Organization: A Case Study of PPT Public Company Limited

Vatchara Naronglitidech, Piyachat Jarutirasarn, and Wilailuk Sereetrakul

Doctor of Philosophy Program in Social Sciences, Ramkhamhaeng University, Thailand

E-mail: vatchara.best@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5309-9501>

E-mail: jarutirasarn@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7578-8080>

E-mail: Wilailuks2555@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4947-5380>

Received 18/04/2025

Revised 02/05/2025

Accepted 05/06/2025

Abstract

Background and Aims: PTT Public Company Limited recognizes the changes in the current business world. In addition to focusing on developing the skills and abilities of employees at all levels, the company also cares about the well-being and providing a positive working experience. The company has implemented various projects and activities to support special privileges and benefits, such as life insurance, health and wellness programs, disability support, maternity leave, retirement plans, stock ownership, and the ability to work from any location (Work From Anywhere). Furthermore, the company has adapted its work approach to be more agile, aligning with the company's sustainable business operations.

Methodology: The research process begins with the analysis to synthesize research results, which involves the study of existing research to understand trends and related findings. Then, it leads to problem analysis to identify gaps or problems that need further study. Once the problem has been examined and defined, the next step is to select and collect relevant research results to be used as data for further analysis. Once sufficient and appropriate data have been obtained, the analysis to synthesize the research results is performed again to confirm the accuracy and comprehensiveness of the data. Finally, the research synthesis report is presented, which is the summary of the results and the transfer of analytical data for others to use or study further.

Results: The study results show that PTT has created a good work-life quality and motivation for its employees, leading to high organizational performance in various areas, as follows: (1) There are criteria for appointing and promoting employees to develop their potential and improve work performance. (2) The salary increase policy is similar to that of other businesses. (3) Compensation is linked to individual performance. (4) Career development plans are provided for employees. (5) Work hours are adjusted to allow for flexible working hours. (6) A variety of benefits and welfare programs are offered, tailored to cover all age groups of employees. (7) Activities are organized to manage stress in the workplace. And (8) there are projects to support sports and health.

[1159]

Citation:

Naronglitidech, V., Jarutirasarn, P., & Sereetrakul, W. (2025). Quality of Work Life and Motivation in High-Performance Organization: A Case Study of PPT Public Company Limited. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 5 (5), 1159-1170. DOI: <https://doi.org/10.60027/iarj.2025.288409>





Conclusion: The quality of life at work and work motivation are crucial for development towards becoming a high-performance organization (HPO). PTT Public Company Limited places significant importance on and is committed to developing human resources, transforming work practices, and creating sustainability for future business.

Keywords: Quality of Work Life; Motivation; High-Performance Organizations



คุณภาพชีวิตในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน สู่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO): คุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน สู่ผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

วัชร ณรงค์ฤทธิเดช¹, ปิยะฉัตร จารุศิริศานต์² และวิไลลักษณ์ เสรีตระกูล³

^{1,2,3}โครงการปริญญาโทศึกษานิพนธ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบัน นอกจากมุ่งพัฒนาทักษะ และความสามารถของพนักงานทุกระดับ บริษัทฯ ยังใส่ใจความเป็นอยู่และประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน โดยบริษัทฯ ได้จัดทำโครงการและกิจกรรมมากมาย เพื่อสนับสนุนสิทธิพิเศษและสิทธิประโยชน์ต่างๆ อาทิ ด้านประกันชีวิต ด้านสุขภาพอนามัย ด้านผู้พิการ ด้านการลาคลอด ด้านแผนเกษียณงาน ด้านการถือครองหุ้น รวมถึงด้านการสามารถปฏิบัติงานได้ทุกสถานที่ในที่พักอาศัยของตนเอง (Work From Anywhere) นอกจากนี้บริษัทฯ ยังปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สอดคล้องการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย: ขั้นตอนการวิจัยเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์เพื่อสังเคราะห์ผลการวิจัย ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยที่มีอยู่ เพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อระบุช่องว่างหรือปัญหาที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม เมื่อได้ตรวจสอบและกำหนดปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการคัดเลือกและรวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอและเหมาะสมแล้ว จะทำการวิเคราะห์เพื่อสังเคราะห์ผลการวิจัยอีกครั้งเพื่อยืนยันความถูกต้องและครอบคลุมของข้อมูล สุดท้ายจะนำเสนอรายงานการสังเคราะห์ผลการวิจัย ซึ่งเป็นการสรุปผลการวิจัยและการถ่ายโอนข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อให้ผู้อื่นใช้หรือศึกษาเพิ่มเติม

ผลการวิจัย: ผลการศึกษา ปตท. ได้มีการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรสู่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและเลื่อนระดับพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพและผลการปฏิบัติงานดี (2) นโยบายการขึ้นเงินเดือนนั้น มีความใกล้เคียงกับธุรกิจอื่น ๆ (3) ค่าตอบแทนจะมีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของรายบุคคล (4) มีการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพสำหรับพนักงาน (5) ปรับเวลาเข้า – ออกงาน ให้เป็นแบบ flexible working hours ได้ (6) มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หลากหลายรูปแบบ ให้เหมาะสมและครอบคลุมทุกช่วงอายุของพนักงาน (7) มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความเครียดในที่ทำงาน และ (8) มีทำโครงการสนับสนุนกีฬาและสุขภาพ

สรุปผล: คุณภาพชีวิตในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) ซึ่งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญและมุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และเพื่อสร้างความยั่งยืนในธุรกิจในอนาคต

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตในการทำงาน; แรงจูงใจในการทำงาน; องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

บทนำ

การให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กรนั้น ต้องเกิดจากการสร้างปัจจัยเพื่อนำไปสู่แรงจูงใจต่อพนักงานให้มีความทุ่มเทในการทำงาน สร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจอุตสาหกรรม การก่อสร้างได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องด้วยมนุษย์ยังคงเป็นปัจจัยที่

สำคัญมากต่อองค์กรเพราะเป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวเท่านั้นที่มีความรู้ ความคิด ทักษะ และความสามารถที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ และสามารถนำทรัพยากรประเภทอื่น ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (ลลิตา สิริพัชรนันท์, เพ็ญศรี ฉิรินัง, อุตมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และวรงค์ จันทรร, 2563: 127-136)

องค์กรต้องการพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อนำส่งสินค้าและบริการที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ และทำที่สุดเพื่อบรรลุความสามารถในการแข่งขัน ผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับพนักงานระดับปัจเจกบุคคล การปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ที่สูง สามารถเกิดได้จากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ คุณภาพชีวิตการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือความสุขในการทำงาน ในทางกลับกันผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำหรือการไม่บรรลุเป้าหมายในการทำงาน อาจเกิดจากการมีประสบการณ์ที่ไม่พึงพอใจ หรือแม้กระทั่งความล้มเหลวส่วนบุคคล (ณัฐวัชร จันทโรธรณ์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์, 2563: 1-9) การที่พนักงานขององค์กรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง และในที่สุดก็จะมีแนวโน้ม ลาออกจากองค์กร ทำให้องค์กรต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง องค์กรต้องเสียต้นทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่รับเข้ามาสำหรับ พนักงานใหม่เองก็ต้องใช้เวลาในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และหากเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ก็จะทำให้กระบวนการทำงานขององค์กรหยุดชะงักหรือส่งผลกระทบต่อผลิตสินค้าและ การให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกองค์กรได้ (อิทัต ตรีศิริโชติ, กฤษดา เขียววิวัฒนสุข และวรรณวิชนี ถนอมชาติ, 2566: 34-35) อีกปัจจัยคือการไม่มีความสุขในการทำงาน ของคนไทยเกิดจาก ปริมาณงานที่มากเกินไป 23% การไม่มีโอกาสในการเติบโต 21% เงินเดือน 21% และสวัสดิการบริษัท 20% ปัจจัยหนึ่งมาจาก การทำงานมากเกินไป ไม่เพียงส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตแล้ว แต่ยังส่งผลเสียต่อสุขภาพกายด้วย (สทธร เพชรวิโรจน์ชัย, 2564)

ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุผลก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจคือ พนักงานทำงานออกมาไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการเป็นเพราะมาจากพนักงานมีความกังวลเกี่ยวกับความอยู่รอดของบริษัท กังวลว่าจะทำยอดขายได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดหรือไม่ หากองค์กรวิกฤตก็จะเริ่มมีการปลดพนักงาน ก็จะทำให้พนักงานที่ยังทำงานอยู่เกิดความไม่มั่นคง กังวลว่าตนเองจะถูกเลิกจ้างเมื่อไหร่ พนักงานก็ต้องเริ่มหางานใหม่เพื่อรองรับอนาคตที่มั่นคงของตนเอง โดยไม่ได้สนใจว่าบริษัทจะอยู่รอดไหม หากยอดขายกิจการลดลง ก็จะทำให้องค์กรขาดเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งนำมาสู่การปิดกิจการ และเลิกจ้างพนักงานที่สุด ดังนั้นถ้าผลปฏิบัติงานไม่ดีก็จะส่งผลทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ตั้งไว้ได้ ส่งผลกระทบต่อภาพรวมต่อการพัฒนาประเทศชาติในอนาคต (Motowidlo, 2003)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา คุณภาพชีวิตในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน สู่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO): กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้เขียนได้เขียนสังเคราะห์ คุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน (job performance) โดย Motowidlo (2003) ได้สรุปว่า ผลการปฏิบัติงาน มี 2 อย่างคือ (1) ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (task performance) คือ การสนับสนุนกระบวนการทางด้านเทคนิคหลักขององค์กร ด้วยการจัดระบบการปฏิบัติงาน มีการวางแผนในการทำงาน มีสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย (2) ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (contextual performance) คือ ความพยายามส่วนบุคคลที่

ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่หลักโดยตรง แต่เป็นสิ่งที่กำหนดบริบททางด้านการปฏิบัติ ด้านสังคม และด้านจิตวิทยา ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการกระทำ และกระบวนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ในทางที่ดีขึ้น ตรงตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ (นนธณกฤต นวลศรี, 2563; สุรีย์พร กุมาคาม, 2564; Kumari, K., Salima, B. A., Noor un, N. K., & Abbas, J., 2021; Limon, I., & Nartgün, Ş. S., 2020; Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J., 2022; Liu, W., & Liu, Y., 2022; Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E., 2022; Kumar, J., 2023)

2. ทัศนคติองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หรือ High Performance Organization (HPO) เป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ที่โดดเด่นได้อย่างต่อเนื่องทั้งในแง่ของผลงานและความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศในตัวเองซึ่งประสิทธิภาพต่างๆ เนผลผลิต ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของพนักงาน และนวัตกรรมในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการเติบโต ความพึงพอใจ และความสำเร็จของพนักงาน มุ่งเน้นที่การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานในระดับสูง และสนับสนุนการเติบโตส่วนบุคคลและในสายอาชีพของพนักงาน พวกเขาตระหนักดีว่าผู้คนเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด และเข้าใจถึงความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนา เสริมศักยภาพ และความเป็นอยู่ที่ดี (de Waal & Linthorst, 2020: 1-14) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในมิติงานกับคนการทำงานช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายและได้ประสิทธิภาพของงานที่สูงขึ้น โดยจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และให้คุณค่ากับตัวคน ช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรม และส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด และการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร (de Waal, Bilstra & Bootsman, 2022: 22)

3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) โดย Walton (1973: 12-16) คุณภาพชีวิตเป็นสภาพการทำงานที่ตอบสนอง ความต้องการของพนักงาน โดยพิจารณาจากตัวบุคคล หรือองค์การ ที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ โดยได้ให้องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญ ที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน แบ่งออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (adequate and fair compensation) คือ การที่พนักงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น ๆ ในประเภทเดียวกันด้วย (2) ความปลอดภัยในการทำงาน (safe and healthy working conditions) คือ พนักงานไม่ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดสุขภาพไม่ดี โดยสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย (3) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (opportunity for continued growth and security) คือ งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานนี้ เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิต ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ได้โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง (4) โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) คือ งานที่ทำงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง ให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ แล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน (5) การทำงานร่วมกัน (social integration) คือ การทำงานร่วมกันเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่าสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ มีการยอมรับและร่วมมือทำงานด้วยดี และงานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม (6)

สิทธิในความเป็นส่วนตัว (constitutionalism) คือ การได้รับสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือเป็นการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมในองค์กรหรือหน่วยงานจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค (7) การทำงานและการใช้ชีวิตที่ดี (work and the total life space) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว นอกองค์การอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป สามารถทำได้ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ (8) ค่านึงประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม (social relevance) คือกิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น มีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด (นรเศรษฐ์ เจียมจิโรจน์, 2566; ปวิมล ศรีใหม่ และ วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2566; ลลิตา นุ่มโพธิ์ และจุฑาทิพ คล้ายทับทิม, 2566; Abebe, A., & Assemie, A., 2023; Handayani, M., 2018; Netto, C. S., 2019; Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. D., 2021)

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation of work) โดย Herzberg (1959) โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคล อันเป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตน Herzberg ศึกษาว่า คนเราต้องการอะไรจากงานค่าตอบแทนที่ได้ค้นพบ คือ ความต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้ความพึงพอใจในงานเขาอธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงานนั้นแยกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่มจึงให้ชื่อทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยมีสมมติฐานว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำ เป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (motivation factor) ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน ความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ (1) ความสำเร็จในการทำงาน (achievement) เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย หรือการมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จคล่องไปได้ ความสามารถในการแก้ ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (2) การได้รับการยอมรับในความสามารถและได้รับการยกย่องนับถือ (recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง การได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) คือการมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ (4) ลักษณะงานที่ทำ (work itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดตรงตามความรู้ที่ได้ศึกษา เป็นต้น (5) โอกาสในการเจริญเติบโตส่วนตัว (personal growth) คือ การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (6) ความรับผิดชอบ (responsibility) คือ การที่ได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่

รับผิดชอบและการได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญ เป็นต้น (Herzberg et al, 1959; Peramatzis, G., & Galanakis, M. 2022; Basril, H., 2022)

2. ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงา นเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (job dissatisfaction) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงแต่เป็นเพียงสิ่ง ที่ช่วย สกัดกั้นไม่ให้นักงา นเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการ สนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ทั้งหมด 10 ด้าน ด้วยกัน คือ (1) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (company Policies) เช่น นโยบายการ ควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำ งาน การจัดการหรือวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการ แบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน มีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง (2) วิธีการ ปกครองบังคับบัญชา (supervisors technical) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการ กระจายงานของผู้บังคับบัญชาความสามารถของผู้บังคับบัญชาใน การดำเนินงานหรือความรู้ความสามารถในการ แก้ปัญหา การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการ ปฏิบัติงานการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน ความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น (3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (interpersonal relations superior) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความ ร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน (4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relations with peers) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (5) ความสัมพันธ์กับ บุคคลในแผนกอื่น interpersonal relations with other Division) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การ ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลแผนก (6) ค่าตอบแทน (pay) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น (7) ความมั่นคงในการทำงาน (job security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ ชื่อเสียงหรือขนาดของ บริษัท (8) ชีวิตส่วนตัว (personal life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในชีวิตปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน (9) สภาพการทำงาน (working conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงานแสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน (10) ตำแหน่งงาน (status) เช่น อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น (Herzberg et al, 1959; Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M., 2022)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

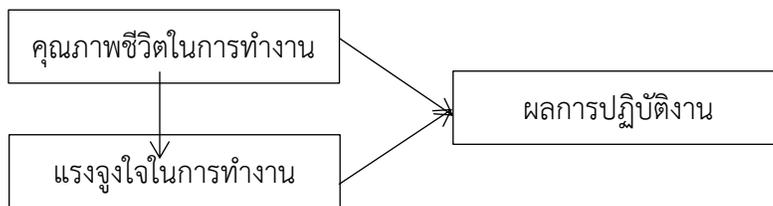
ผู้ศึกษาได้เลือกใช้ แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ในการ วิเคราะห์ปัจจัยที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน สู่ผลการปฏิบัติงาน โดย Motowidlo (2003) เป็นผลการปฏิบัติงาน 2 ประเภท ได้แก่ (1) ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ การสนับสนุนกระบวนการทางด้าน เทคนิคหลักขององค์กร ด้วยการจัดระบบการปฏิบัติงาน มีการวางแผนในการทำงาน มีสามารถบริหารจัดการงานที่ ได้รับความมอบหมาย (2) ผลการปฏิบัตินอกเหนือบทบาทหน้าที่ (contextual performance) คือ ความพยายามส่วนบุคคล ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานในหน้าที่หลักโดยตรง แต่เป็นสิ่งที่กำหนดบริบททางการปฏิบัติ ด้านสังคม และ ด้านจิตวิทยา ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการกระทำ และกระบวนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ในทางที่ดีขึ้น ตรง ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ (นนธณกฤต นวลศรี, 2563; สุริย์พร กุมา รคาม, 2564; Kumari, K., Salima, B. A., Noor un, N. K., & Abbas, J., 2021; Limon, I., & Nartgün, Ş. S., 2020; Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J., 2022; Liu, W., & Liu, Y., 2022; Krijghsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E., 2022; Kumar, J., 2023)

แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้ใช้ทฤษฎีของ Walton (1973: 12-16) คุณภาพชีวิตเป็นสภาพการทำงานที่ ตอบแทน ความต้องการของพนักงาน โดยพิจารณาจากตัวบุคคล หรือองค์กร ที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ แบ่งออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (adequate and fair compensation)

(2) ความปลอดภัยในการทำงาน (safe and healthy working conditions) (3) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (opportunity for continued growth and security) (4) โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) (5) การทำงานร่วมกัน (social integration) (6) สิทธิในความเป็นส่วนตัว (constitutionalism) (7) การทำงานและการใช้ชีวิตที่ดี (work and the total life space) (8) คำนึงประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม (social relevance) (นเรศรชฐ เจริญจิโรจน์, 2566; ปวิมล ศรีใหม่ และ วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2566; ลลิตา นุ่มโพธิ์ และ จุฑาทิพ คล้ายทับทิม, 2566; Abebe, A., & Assemie, A., 2023; Handayani, M., 2018; Netto, C. S., 2019; Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. D., 2021)

แนวคิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้ใช้ทฤษฎีของ Herzberg (1959) คือ ความต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้ความพึงพอใจในงานเขาอธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงานนั้นแยกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่มจึงให้ชื่อทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (motivation factor) (2) ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (hygiene factor) (Herzberg et al, 1959; Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M., 2022)

ดังนั้น การศึกษานี้ ได้สรุปแนวคิดที่ใช้ ดังนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน เป็นกรอบแนวคิด ดังนี้ (ภาพ 1)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการสังเคราะห์ กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน สู่ผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ตาราง 1 เปรียบเทียบ ระหว่าง ทฤษฎี กับ แนวทางของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

หัวข้อย่อย	แนวคิดทฤษฎี	แนวทางของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Motowidlo (2003)	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ใช้ระบบการบริหารผลงานมาประเมิน โดยใน 1 ปี จะทำการประเมิน 2 ครั้ง คือ ไตรมาสที่ 2 และ ไตรมาสที่ 4 ซึ่งเป็นการพูดคุยระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยติดตามความคืบหน้าและอุปสรรค และเป็นการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเกิดจากการช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน และการอุทิศให้กับงาน

หัวข้อย่อย	แนวคิดทฤษฎี	แนวทางของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ทฤษฎีคุณภาพชีวิต การทำงานของ Walton (1973)	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะมีการทบทวน ค่าตอบแทนพนักงานสม่ำเสมอ โดยการประชุมเป็น ประจำ เดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งองค์ประกอบค่าตอบแทน แบ่งออก 3 ส่วนใหญ่ ๆ (1) เงินเดือน จะมีการจ่ายเงินเดือนละ 1 ครั้ง และ หากพนักงานได้เลื่อนขั้นระดับสูงขึ้น เพื่อเป็นการตอบ แทนพนักงานสำหรับภาระและตำแหน่งที่เพิ่มสูงขึ้น (2) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ จะเห็นได้ว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้มีสวัสดิการที่ครอบคลุม ได้แก่ สวัสดิการการรักษาพยาบาล สวัสดิการการกู้ยืม การตรวจสุขภาพประจำปี และการฉีดวัคซีนสร้าง ภูมิคุ้มกันโรคตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังมี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (3) โบนัส เป็นการจูงใจพนักงานและตอบแทนความ ทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน
3. เงินเดือน	ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herberz (1959)	นโยบายการขึ้นเงินเดือนนั้น มีความใกล้เคียงกับธุรกิจ อื่นๆ เพื่อรักษาระดับเงินเดือนพนักงานให้ เทียบเคียง กับตลาด และความเป็นธรรมกับพนักงานที่มี ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และมี หน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น
4. การจัดทำแผนพัฒนา อาชีพ	ทฤษฎีคุณภาพชีวิต การทำงานของ Walton (1973)	เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานได้ดำรงตำแหน่งที่ สูงขึ้น นับว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพ และทำให้เป็น การเตรียมตัวเพื่อสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง และสามารถเลื่อนระดับ หากพนักงานมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดีและมีคุณสมบัติที่ครบถ้วน ทำให้ พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่เหมาะสม
5. การเลือกเวลาเข้างานได้ ตามเหมาะสม	ทฤษฎีคุณภาพชีวิต การทำงานของ Walton (1973)	พนักงานจะต้องทำงานให้ครบวันละ 8 ชั่วโมง เพื่อให้ พนักงานสามารถบริหารจัดการตารางเวลาได้อย่าง เหมาะสม ซึ่งพนักงานยังสามารถปฏิบัติงานจาก สถานที่ต่าง ๆ นอกพื้นที่สำนักงานได้
6. สุขภาวะ	ทฤษฎีคุณภาพชีวิต การทำงานของ Walton (1973)	(1) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้มีการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวกับการจัดการความเครียด นอกจากนี้ ยัง บริการให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยาผ่านทางสายด่วน 24/7 แบบ face to face และ Line Chat (2) ยังมี

หัวข้อย่อย	แนวคิดทฤษฎี	แนวทางของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
7. สิทธิอื่นๆ	ทฤษฎีคุณภาพชีวิต การทำงานของ Walton (1973)	ทำโครงการสนับสนุนด้านกีฬาและสุขภาพ ซึ่งกิจกรรม ยังมีจัดให้กับพนักงาน และครอบครัว (1) พนักงานผู้หญิง สามารถลาคลอดคลอดบุตรได้ 90 วัน โดยได้รับเงินเดือน และลาต่อเนื่องจากการลา คลอด ได้ไม่เกิน 150 วัน (2) มีการจัดสถานสำหรับให้แม่บุตร ซึ่งสามารถไป ใช้ได้ 08.00-17.00 น. (3) มีสถานที่สำหรับดูแลบุตรในที่ทำงานโดยบุคลากร ที่ผ่านการอบรมในการดูแลทารกและเด็กเล็กได้ และ สถานที่ปลอดภัยสำหรับเด็ก ซึ่งนับว่าเป็นการเพิ่ม ความอำนวยความสะดวก และลดเวลาในการไปรับส่ง บุตร ทำให้พนักงานสามารถมีสมาธิในการทำงานมาก ขึ้น

บทสรุป

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบัน นอกจากมุ่งพัฒนาทักษะ และความสามารถของพนักงานทุกระดับ บริษัทฯ ยังใส่ใจความเป็นอยู่และประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน โดยบริษัทฯ ได้จัดทำโครงการและกิจกรรมมากมาย เพื่อสนับสนุนสิทธิพิเศษและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อาทิ ด้านประกันชีวิต ด้านสุขอนามัย ด้านผู้พิการ ด้านการลาคลอด ด้านแผนเกษียณงาน ด้านการถือครองหุ้น รวมถึง ด้านการสามารถปฏิบัติงานได้ทุกสถานที่ในที่ที่พักอาศัยของตนเอง (Work From Anywhere) นอกจากนี้บริษัทฯ ยังปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สอดคล้องการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้มีการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร สู่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและเลื่อนระดับพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพและผลการปฏิบัติงานดี (2) นโยบายการขึ้นเงินเดือนนั้น มีความใกล้เคียงกับธุรกิจอื่น ๆ (3) ค่าตอบแทนจะมีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของรายบุคคล (4) มีการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพสำหรับพนักงาน (5) ปรับเวลาเข้า-ออกงาน ให้เป็น แบบ flexible working hours ได้ (6) มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หลากหลายรูปแบบให้เหมาะสมและ ครอบคลุมทุกช่วงอายุของพนักงาน (7) มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความเครียดในที่ทำงาน และ (8) มีทำโครงการสนับสนุนกีฬาและสุขภาพ

ข้อเสนอแนะ

บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน เป็นบริษัทที่มีพนักงานร่วมกันอยู่หลายรุ่น ไม่ว่าจะเป็น Gen Babyboom Gen X Gen Y และ GenZ ทำให้ลักษณะการทำงานนั้นแตกต่างกันออกไป ดังนั้นเวลาที่มอบหมายงานที่ต้องทำงานควรมีการพูดคุย แบ่งงานให้ชัดเจน และมอบอำนาจอย่างเต็มที่ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และหากมีปัญหาให้นำมาพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่ดี และพนักงานสามารถนำคำปรึกษาและข้อเสนอแนะกลับไปปรับใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

องค์ความรู้ใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำหลักทฤษฎีมาผสมผสาน ประยุกต์ใช้ในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากกรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นำหลักทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงานของ Walton (1973) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) และทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Motowidlo (2003) มากำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอนาคต (Competitive Advantages)

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐวัชร จันทโรธธรรม และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2563). ประสิทธิภาพขององค์กร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัย นอร์ท กรุงเทพ*, 9(2), 1–9.
- ธีทัต ตริศิริโชติ, กฤษดา เขียววัฒนสุข และวรรณวิชนี ถนอมชาติ. (2566). แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน. *วารสารร่วมพฤษ มหาวชิวิทยาลัยเกริก*, 41(3), 31–50.
- นนธณกฤต นวลศรี. (2563). อิทธิพลของความเครียดในการทำงานต่อผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมประกันชีวิต. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นรเศรษฐ์ เจียมจิโรจน์. (2566). คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการตำรวจ กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลท่าเรือ. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 17(50), 295–309.
- ปวิมล ศรีใหม่ และวัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2566). คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงแยกก๊าซธรรมชาติจังหวัดระยอง. *วารสารสหวิทยาการรัฐศาสตร์*, 1(2), 1–12.
- ลลิตา นุ่มโพธิ์ และจุฑาทิพ คล้ายทับทิม. (2566). คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการส่วนกลาง สำนักงานป.ป.ส. *วารสารการบริหารจัดการและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 5(5), 73–82.
- ลลิตา สิริพัชรนันท์, เพ็ญศรี ฉรินัง, อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และวรงค์ จันทรร. (2563). การจูงใจพนักงานในองค์การสำหรับการจัดการสมัยใหม่. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(1), 127–136.
- สหธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2564). วิธีสร้างความสุขในการทำงานให้ยั่งยืน. เข้าถึงจาก <https://th.hrnote.asia/tips/workplace-happiness-210708/>
- สุรีย์พร กุมภกาม. (2564). ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), 1–20.
- Basril, H. (2022). Literature review determination of employee satisfaction and performance: Hygiene and motivator factors analysis. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(5), 976–984.
- Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two-factor theory on millennials. *Cardiometry*, (22), 231–236.
- de Waal, A., & Linthorst, J. (2020). Future-proofing the high-performance organization. *Sustainability*, 12(20), 1–14.
- de Waal, A., Bilstra, E., & Bootsman, J. (Eds.). (2022). *Building the high-performance finance function*. IGI Global.
- Handayani, M. (2018). A literature review of quality of work life. *Health Notions*, 2(6), 687–690.



- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 149.
- Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–11.
- Kumari, K., Salima, B. A., Noor un, N. K., & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401–420.
- Limon, I., & Nartgün, Ş. S. (2020). Development of teacher job performance scale and determining teachers' job performance level. *Journal of Theoretical Educational Science*, 13(3), 564–590.
- Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9, 778101.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12: 39–53). Wiley.
- Netto, C. S. (2019). Quality of work life: Dimensions and correlates – A review of literature. *International Journal of Research and Review in Social Sciences (IJRRSS)*, 7, 131–138.
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Journal of Psychology Research*, 12, 971–978.
- Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. D. (2021). Quality of work life according to Walton's model: Case study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Walton, R. E. (1973). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Stone Management Review*, 15(9), 12–16.

